

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики и управления

ТЕКТОНОМИКА: методология органи-
зационного познания и формирования
УПРАВЛЯЮЩЕГО

В.И. НЕКРАСОВ

**ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
ТЕКТОНОМИКИ:**
методология организационного построения,
проектирования и поведения

Учебно-методическое пособие



Ижевск
2017

УДК 334.7 (075.8)
ББК 65.291.212я73
Н 48

Издается в соответствии с планом учебно-методической работы ИЭиУ
ФГБОУ ВО «УдГУ».

Рецензенты: докт. экон. наук, профессор О.И. Боткин
докт. экон. наук, профессор И.М. Гоголев

Некрасов В.И.

Н 48 Основы организационной тектоники: методология организационного построения, проектирования и поведения. Учебно-методическое пособие. – Ижевск: Издательский центр «Удмуртский университет», 2017. – 166 с.

ISBN 978-5-4312-0499-9

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов и магистрантов очно-заочной и заочной (в том числе с использованием дистанционной технологии) форм обучения в рамках профессионального цикла ФГОС ВО «Менеджмент проектов». Сегодняшний интерес к глубокому пониманию форм и методов теории организации (организационного проектирования, построения и организационного поведения) во многом определяет профессиональные компетенции выпускников вуза. Это обусловлено актуальностью вопросов методологии познания организационных форм хозяйственной деятельности в системе формирования организационного образа мышления менеджера. В пособии значительное внимание уделяется методологическим проблемам построения, проектирования субъектов деятельности и их поведения.

Пособие по теории тектоники служит основой для формирования организационного образа мышления у студентов вузов и бизнесменов практиков по углубленному изучению фундаментальных основ организационного построения хозяйственной деятельности. Рекомендуются студентам, аспирантам, докторантам, всем, кто интересуется особенностями профессиональной научной деятельности в сфере организационного формирования мироздания и жизнедеятельности. Глубина мысли организационного анализа отражает теорию и практику познания форм организационного построения, предложенную автором, так необходимую каждому сознательному бизнесмену, предпринимателю и политику на современном этапе развития хозяйственной деятельности.

УДК 334.7 (075.8)
ББК 65.291.212я73

ISBN 978-5-4312-0499-9

© В.И. Некрасов, 2017
© ИЭиУ ФГБОУ ВО «Удмуртский
государственный университет», 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Предисловие	6
1. Теоретический базис организационной науки тектономики и тектологии: предпосылки развития, содержание и место	8
2. Методология организационного построения – тектономики: категории, формы, методы и эффективность становления	19
2.1. Базис формирования организаций: законы, принципы, виды, формы	19
2.2. Обзор теорий организации: особенности и оценка	28
2.3. Типология организаций	42
2.4. Структуры организации и системы управления	51
2.5. Циклы организационного развития	67
Ключевые понятия	71
Контрольные вопросы.	72
3. Организационное проектирование: содержание и формы	73
3.1. Организационный базис проектной деятельности: назначение, формы, принципы, цели и задачи.	73
3.2. Процедуры организационного проектирования.	81
3.3. Особенности организационного проектирования.	91
3.4. Устойчивость, оценка результативности компаний и рисков	97
Ключевые понятия.	104
Контрольные вопросы.	105
4. Социальная природа организационного поведения	107
4.1. Основы организационного поведения компаний и человека в ней: формы, факторы, принципы, цели и индикаторы.	107
4.2. Концепция высокоэффективных организаций в системе поведения	110
4.3. Индивидуальное поведение человека в организации	111
4.4. Групповое поведение. Организационная культура. Мотивация	116
4.5. Ролевая структура общения, управление конфликтным поведением	120
4.6. Условие поведения – приверженность организации	123
Ключевые понятия.	128
Контрольные вопросы.	128
5. Организационное управляющее воздействие в менеджменте	129
5.1. Организационно-управляющий базис воздействия менеджера: принципы и организация форм, цели и задачи менеджмента	129
5.2. Система методов и процессы воздействия менеджмента	136
5.3. Процессы развития организации: эффективность и устойчивость	157
Ключевые понятия.	162
Контрольные вопросы.	163
Заключение.	164
Список литературы.	165

Введение

*Организация делает природу системой
и реализует себя саму в ней полностью.*

В реальной практике все организовано – окружающий мир, сам человек и то, как он все воспринимает и использует. Любые осуществляемые действия человека, их непосредственные и опосредованные результаты также выражают собой суть организации. Вся совокупность сознания человека о его представлений об окружающем мире могут формироваться, сохраняться, развиваться и использоваться лишь при условии достижения определенной самоорганизации. Поэтому фундаментальное значение науки организации обеспечило функционирование и развитие цивилизации. Исследование организации и применения их результатов в науке и на практике формируется такой тип поведения человека, группы, который определяет эффективное поведение и организации, и ее сотрудника.

Развитие организационных наук ориентировано на конструктивное объединение теории организации и организационного поведения в новое направление. Это позволяет на общей концептуальной основе представить и развить методологию формирования организации и эффективное поведение работников в них. Современное представление организационных наук, как самостоятельной области знаний, органично сформировалось и выделилось из содержания самых разнообразных научных направлений познания мира. Выделение научных исследований и практической деятельности человека в области фундаментальных знаний, объективно обусловило и обеспечило становление и развитие самостоятельной науки организации.

Фундаментом становления организационной науки стали научные исследования и публикации известных отечественных ученых А. Богданова, А. Гастева, О. Ерманского, П. Керженцева, Н. Кондратьева и П. Сорокина. Впервые в качестве самостоятельного предмета исследования в их работах была выделена единая, всеобщая природа объективных форм организации, обосновано ее значение в познании мироздания. Вместе с тем эти научные труды стали существенным вкладом в формирование и становление основ современной науки организации. Они отразили весь спектр разнообразия отечественных концепций и научных взглядов ученых всего мира на состав, содержание и построение целостности организационной науки. Не менее значимый вклад в формирование и развитие организационного познания в самых разных отраслях и сферах человеческой деятельности внесли труды таких видных зарубежных ученых, как Л. Арвик, М. Вебер, Г. Гантт, Л. Гилберт, П. Друкер, У. Лоуренс, Д. Муни, У. Оучи, А. Рейли, Т. Питерс, Ф. Тейлор, А. Файоля. Работы этих исследователей организации позволили выделить и обосновать теорию организации и организационное поведение в качестве актуальных областей знаний, определить их место и роль в системе современных наук. Все эти исследования стали эффектив-

ной базой для разработки, построения и развития современных концепций теории организации и организационного поведения.

Настоящий учебное пособие подготовлено на кафедре управления социально-экономическими системами Удмуртского государственного университета профессором Некрасовым Владимиром Ивановичем при введении в учебный процесс дисциплин «Теория организации» и «Организационное поведение», «Организационное проектирование».

Изложенные идеи и научные взгляды в пособии были широко использованы автором в его научных разработках науки «Тектономика». Сегодня развитие теории организации и организационного поведения характеризуется совершенствованием содержания объединенной самостоятельной дисциплины, актуализацией ее позиции в системе знаний.

Новые концептуальные положения были использованы в развитии таких новых дисциплин, как «*Организация исследований*», «*Деловое администрирование*», «*Организационное поведение*», «*Организационные структуры управления*», «*Организационное проектирование*», «*Организационные изменения и развитие организации*». Организационные концепции всегда используются как основа конструктивных преобразований. Это становится конструктивной основой изучения и построения подходов, содержания, моделей организационного поведения отражающих важнейшие социально-экономические взаимодействия.

Освоение курса дисциплины «Теория организации и организационное проектирование» по учебнику позволяет конструктивно освоить и устойчиво закрепить утвержденные Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) третьего поколения общекультурные (ОК) и профессиональные (ПФ) компетенции магистра. Они отражают способность самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения; разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; применять современные методы и методики изучения управленческих дисциплин; разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение для преподавания управленческих дисциплин.

Учебник выполнен на основании результатов многолетнего проведения курсов освоения организационных дисциплин, выполнения кафедрой таких НИР, как «Организационное поведение в современных условиях», «Исследование развития теории и практики менеджмента» и является первым учебником по объединенному направлению. При подготовке пособия были использованы ранее выпущенные на кафедре научно-методические разработки и учебные пособия по курсу «Теория организации»

Автор выражает глубокую и искреннюю благодарность коллективу кафедры, коллегам, рецензентам и критикам за существенную помощь в обсуждении содержания и подготовке публикации учебника. Пособие во многом представляет собой методически-инновационный подход, безусловно требующий дальнейшего совершенствования и развития.

Предисловие

Организационная деятельность неразрывно связана с процессами интеллектуально-хозяйственного становления человечества, начиная с античных времен. Ею занимаются передовые умы всех народов от древних философов, ученых средневековья до исследователей интеллектуальных технологий преобразования мира XXI века. Это личности высокоразвитые, умеющие возвращать новое качество из организационного построения мира. Правители и политики стремились обратить их интеллектуальную мощь на реализацию крупных социально-экономических структур.

Ныне *организационные ресурсы общества* встали в один ряд с социальными, сырьевыми и технологическими ресурсами, а *интеллектуальная мощь общества* стала *важнейшим условием не только его организационного развития*. Сегодня можно говорить о *глобальном интеллектуальном переделе мира*, означающем жесткую конкурентную борьбу государств за преимущественное обладание интеллектуальными ресурсами и выбором наиболее передовых организационных форм развития общества.

Запад переиграли наших политиков, забывших о необходимости *постоянно развивать науку и практику организационного и технологического обеспечения информационно-аналитической работы в совершенствовании (реформирования, модернизации) организационных форм развития* общественного производства. Поэтому, чтобы обеспечить прогресс развития нам необходима *новая система организации подготовки интеллектуально-организационного слоя общества*, обладающим организационным мышлением нового типа. Как бы ни различались профессии организаторов, всюду они именуются интеллектуалами и менеджерами. Понятие менеджер более широкое, нежели управленец отрасли, он владеет организационной совокупностью интеллектуальных технологий и выявляет тенденции их развития.

Важным в обучении студентов является задача обобщения научно-организационных принципов, форм и методов построения организационных объектов. Они составляют «багаж» современного организатора в развитии технологий информационно-аналитической и организационно-целевой работы. Эти процессы отражаются в научной отрасли познания **тектономики** через исследование закономерностей организации форм и процессов обеспечения развития объектов. В основе науки **тектономика** лежит мировоззренческая парадигма понимания природного явления самоорганизации как процесс нескончаемого движения материи от простых форм ее организованности к сложным, высокоорганизованным, саморазвивающимся и самовоспроизводящимся организационным формам мира. Она *изучает подходы к осуществлению организационных изменений с учетом комбинации организационных факторов*: – информация, – экаутинг и диагностика; – влияние лидирующей группы инноваторов; – оценка уровней нововведений в организации; – формирование «центров роста» компании; – проведение аудита эффективности и контроллинга; – системные организационные изменения обеспечения конкурентоспособности.

Таблица 1

Научный базис организации управленческих объектов и процессов:

№	Основы исследования	Процедуры исследования	Формы
1	ЛОГИКА – Логические основы		
1.1	Логика – наука о правильном мышлении, ведущая к познанию истины	- наука как система и система наук - логика в системе наук о мышлении - генезис и типология мышления	Структурно-аналитическая форма
1.2	Основные общие логические формы мышления	- понятие как форма сущности - суждение – форма логики - умозаключение – выводы	Сущностное и Логическое мышление
1.3	Формы теоретического мышления	Диалектика Математическая логика	Умозаключение Предикаты
1.4	Основные законы логического мышления	- мышление – логико-диалектическое, – тождества и противоречия	Выбор форм связей
1.5	Доказательства и опровержение. Логические ошибки	- доказательство, его структура - опровержение, его структура - логические ошибки	Анализ и оценка логики мышления
2	МЕТОДОЛОГИЯ – Методологические основы		
2.1	Система методологии	- диалектика – метод познания - абстрагирование – всеобщий метод теоретического мышления - принципы методологии	Движение – развитие, Противоречия Кризисы, катастрофы
2.2	Общенаучные методы исследования	- эмпирико-теоретические - логико-теоретические методы	Формирование концепции
3	АНАЛИТИКА – процессов познания		
3.1	Аналитика основа познания	- методология информационно-аналитической работы; - организационное и технологическое и инструментальное обеспечение процессов;	
3.2	Принципы организации аналитической деятельности	- цели, задача и определение систем информационно-аналитических работ в организационных системах и в управленческой деятельности	
3.3	Аналитические технологии	- циклы, проблемы, автоматизация информационных работ	
3.4	Аналитика – в оценке разработок упр. решений	- анализ управленческих решений - выявление структур и показателей	
4	ОРГАНИЗАЦИЯ – Организационные основы исследования		
4.1	Объект, предмет исследования	Организация – процесс, структура, обоснование элементов	Выбор организации, системы, учет
4.2	Целевое воздействие – исследователь	Формирование организационного дизайна	Структура, процессы, формы
4.3	Язык исследования	Разработка форм воздействия	Оценка методов
5	МЕТОДИКА – Методические процессы (технология) исследования		
5.1	Исходная первичная и вторичная информация	Оценка исходных данных и их достоверность	Источники и база данных
5.2	Технология переработки информации	Обоснование и выбор методического анализа	Информационные процессы
5.3	Получение новой информации в логических формах	Разработка алгоритма действий, технология процессов	Оценка результативности

1. Теоретический базис организационной науки тектологии и тектономики:

предпосылки развития, содержание и их место

Всякая человеческая деятельность объективно является организующей или дезорганизующей..., а природа – первый организатор

А.А. Богданов

В современной науке **тектологии** и на практике постановка, восприятие и применение термина организация настолько же обыденно, насколько и многообразно практически в любых сферах жизни. Собственно все, что окружает людей, или то, что можно себе представить, обязательно рассматривается с позиций организации. При этом понятие «организация» имеет ряд самостоятельных и часто встречающихся понятий, отражающих широкий спектр общепринятых представлений.

Например, понятие **Организация** (лат. Стройный вид, объединение) характеризует объединение людей для достижения совместных целей или внутреннюю взаимосвязь, согласованность, упорядоченность этих форм объединений, обусловленные их строением. В реальном и каждодневном бытовом употреблении под организацией понимается официальное учреждение, общественная структура (компания, предприятие, институт, орган власти, представительство и т.д.), как реально существующая, целенаправленно функционирующая социальная система.

Организация (фр. – формирование представления) – представление о модели устройства процессов и систем, при анализе и описании цели, форм, структур, процедур и механизма функционирования, организации, ее формирования и взаимодействия с другими субъектами. В этом смысле понятие «организация» служит для отражения внутреннего устройства учреждения, представляется целенаправленной деятельностью человека при эффективном решении стоящей перед ним задач или осуществлении процессов моделирования связей, форм и процедур.

Именно организация как реальный или представляемый процесс познания и развития мира (система мироздания) служат объектом поиска, накопления и применения системы научных знаний в организационном познании мира, его форм, структур, свойства объектов организации. Вместе с тем человек далеко не всемогущ в познании, его возможности, а значит средства и, самое главное, цели функционирования и развития, ограничены условиями объективной организации. Природа всех социальных процессов и систем изначально носит двойственный объективно-субъективный характер.

В самом общем, прагматическом восприятии и применении термин «организация» обеспечивает отражение наших обыденных представлений о формах, структурах, последовательностях и конструкциях построения

любых материальных и интеллектуальных, объективных и субъективных, а в реальном мире – смешанных процессов и систем.

В сознании человека именно организация ассоциируется с важнейшими формами и образами, через которые люди ежедневно и непосредственно воспринимают окружающий нас мир, оценивают его и воздействуют на него.

Таблица 2

Сущностное содержание явления организации

Организация	- это внутренняя упорядоченность чего-либо во времени и в пространстве
	- это размещение компонентов какой-либо системы во времени и в пространстве
Что	- за предметы труда потребуются производству
Какие	- производственные площади, какая энергия нужна
Сколько	- и каких потребуется машин, оборудования, орудий
Как	- обеспечить все подразделения организационными документами: положениями, правилами, нормативами
Когда	- понадобятся кадры нужной профессии и квалификации. Где их найти и как правильно распределить
Где	- Достать необходимую и нужную информацию людям
Какой	- ожидается синергетический эффект

Всеобщность применения понятия организации

Многообразие восприятия и употребления термина «организация» вызывает необходимость серьезных научных исследований форм и содержания его выделения, понимания и применения, что неоднократно подчеркивалось одним из основоположников «всеобщей организационной науки» А.А. Богдановым [2].

Его особая заслуга заключается в том, что в своем фундаментальном научном труде «Тектология» он впервые выделил, обосновал и подчеркнул значение исследования такой определяющей характеристики организации, как «всеобщность». Именно в ней А.А. Богданов и его многочисленные последователи обнаруживают основополагающие условия и огромный потенциал формирования, становления и развития всеобщей системы организационных наук, определяющих и представляющих единые, общие для всех объектов и предметов исследования, аспекты организации процессов и систем. Такая основополагающая характеристика организации, как всеобщность, еще не раз будет рассматриваться в дальнейшем с самых разных точек зрения. Организация имеет самое непосредственное «органичное» отношение к формированию, функционированию, развитию, отражению и представлению всего, что так или иначе окружает человека и непосредственно составляет его жизнедеятельность. И в тоже время *организацию рассматривают* как формализованное единство идеалов и средств их достижения в соответствии с волей руководителя и как *парадигму* организационного механизма *описания процессов развития социального* организма (в *форме* – модели кибернетического мозга, организационной культуры, политической системы) через инструменты превосходства над внешней средой.

Методология: сущностное содержание

Тектология А.А. Богданов	Тектономика
1. Введение	1. Предмет и область определения
2. Основные понятия и методы: - организованные комплексы, - активности-сопротивления, – индукция, дедукция, абстрагирование	2. Организационное средство: роль среды, системы, комплексы, условия их создания и действия, конец существования
3. Основные организационные механизмы	3. Среда, организация и система
4. Устойчивость организационных форм	4. Организационный комплекс и организационные формы
5. Расхождение и схождение форм	5. Методология проектирования и конструирования
6. Формы централистические и скелетные (эгрессия и дегрессия)	- логика – методология – аналитика – организация – методика
7. Пути и результаты подбора	- сознание – управление – деятельность
8. Кризисы форм: - кризис С - кризис Д	- правление – руководство – менеджмент – управление – администрирование – регулирование – манипулирование
9. Организационная диалектика - тектология и двойственность	- уроки – функции – задачи – работа – БП - действие – способ – метод
	6. Структуризация орг. форм
«Тектология» по Богданову – это «наука с произвольно переменным центром координат». - структурная координатная сеть = активность – сопротивление, = ассимиляция – дезассимиляция, = конъюгация – дизъюнкция, = Ингрессия – дезингрессия, = кризис С и кризис Д, = подбор прогрессивный и консервативный = организация – дезорганизация	7. Принципы организационного проектирования и функционирования 8. Комплекс критериев оценки организационного проектирования и функционирования
Задача тектологии – систематизировать организационный опыт	9. Методы управляющего воздействия

Место и роль тектономики в модели организационных преобразований. Исследуя понятие «тектономики» нельзя не определять ее место среди других наук, определяющих современные организационные формы преобразований (см. Рис. 1).

Тектономика – научная область о законах построения, функционирования и развития организации. Она опирается на теории: тектологии, системологии, праксеологии, энвироники, биономики, рекуррентной самоорганизации в социологии социальных изменений.

Тектономика на практике отражается в таких организационных формах преобразований, как реформирование¹, реструктуризация², реорганизация³, реинжиниринг⁴.

¹ Толковый словарь русского языка. Д.Н. Ушаков

ТЕКТИКА		
(от греч. τέκτων – строитель) – внутреннее <i>строение</i> определенной <i>ризомы</i> , того или иного ее фрагмента, включая <i>структуру</i> отдельных ее звеньев – « <i>матрешек</i> ».		
↓		
ТЕКТОГЕНЕЗ		
(от греч. τέκτων – строитель и γένεσις – становление) – «возрастание организованности» в <i>мире</i> , наблюдаемое : а) как <i>мировой прогресс</i> [Эмпириомонизм, с. 106], б) как «бесконечный поток организующейся активности» [Философия живого опыта] в) как эмпирический факт результата «неравенства положительного и отрицательного подбора (возможного и исчерпывающего)», и хотя «все-таки сумма организованности возрастает»		
↓		
ТЕКТОЛОГИЯ (от греч. τέκτων – строитель, λόγος – «учение о строительстве»)	<i>Тектологическая триада</i>	ТЕКТНИКА (от греч. τεκτονικά – строительное искусство)
<i>тектология</i> – это наука <i>всепонимания</i>	три закона в развитии комплекса: <i>изменчивости, преемственности и подбора</i>	внутреннее устройство <i>организации</i> , т.е. комбинация <i>связей</i> составляющих систему <i>комплексов</i> и <i>элементов</i> . Термин – от лат. термина « <i>структура</i> ».
<i>Тектолог</i>	<i>Тектон</i>	
↓		
ТЕКТНОМИКА (от греч. τέκτων – строитель, νόμος – закон) – <i>Тектоном</i>		ТЕКТОГРАФИЯ (от греч. τέκτων – строитель и γράφω – чертить, рисовать)
научная область, исследующая организационные формы, <i>системы, процессы формирования комплексов и структур «мировой» среды с использованием тектологических принципов и механизмов.</i>		графическое изображение системных <i>связей</i> , т.е., образно говоря, графический портрет какой-либо выделенной <i>системы</i> или <i>комплекса</i> взаимосвязанных систем.
<i>Тектоном</i>		<i>Тектограф</i>
↓		
ТЕКТОКРАТИЯ (от греч. τέκτων – строитель, κράτος – власть) – <i>власть тектората</i> ,		Тектосфера
организаторско-волевая <i>активность по реализации коллективистского идеала: «уничтожение классов и коллективная организация производства»</i>		
Тектика Тектор		Тектонит

Рис. 1. Концепция формирования тектономики

Реформирование – изменение в устройстве чего-либо, сделанное в целях улучшения; преобразование. Это процессы переработки; перестройки, преобразований, перестраивания, изменений, переустройства, пересоздания, переделывания, перекраивания организационных форм, систем.

² Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие. М.: Высшая школа, 2000. 587 с.

³ Реорганизация – проходит по правилам, установленным в статьях 57-60 ГК РФ.

⁴ Кутелев П.В., Мишурова И.В. Технология реинжиниринга бизнеса: Уч. Пос. М.: ИКЦ, 2003. 176 с.

Реструктуризация как процесс изменения организационно-правовой структуры предприятия в форме слияния, разделения и преобразования, осуществляется на основе бизнес-плана или инвестиционного проекта.

Реорганизация – это один из способов образования или ликвидации юридических лиц, т.е. прекращение юридического лица, влекущее возникновение отношений правопреемства, в результате которого происходит одновременное создание одного, либо нескольких новых. Выделяют пять различных форм реорганизации – слияние, разделение, присоединение, преобразование, выделение.

Рейнжиниринг бизнеса – это кардинальное изменение существующей структуры управления и производства компании, основанного, как и в инжиниринге, на взаимодействии выделенных процессов.

Инжиниринг – это проектирование бизнес-процессов, объединенных в едином информационном поле, с учетом исследования механизма, позволяющего преобразовывать общую информацию в индивидуальный продукт потребления каждого элемента проектируемой системы.

Бизнес-процессами называются сгруппированные функции хозяйственной деятельности, создающие продукт или группы продуктов, ориентированных на конкретного потребителя.

Продуктом деятельности называются товары и услуги, производимые командой процесса и представляемые потребителям.

Продуктом потребления называются товары и услуги, потребляемые командой процесса для осуществления хозяйственной деятельности.

Учитывая высказанные соображения, инновационность тектономики в развитии тектологии, неразработанность понятийного аппарата и существующие разночтения в понимании отдельных категорий, автор считает необходимым дать следующие определения:

Сущность тектологии в определении всеобщей организационной науки заключается в оценке организации как целесообразного сочетания ее активностей. Тектология отражает методологический подход к выбору и перестройки общественных организационных структур в их развитии.

Сущность тектономики в развитии идей тектологии отражает законы построения и развития организационных форм с учетом современных исследований процессов бифуркации и синергетики. «Результаты бифуркационных перестроек принципиально непредсказуемы, когда память форм организационных систем практически исчезает и ее будущее определяется стохастикой и неопределенностью»⁵.

Тектономика – это научная сфера исследования проектирования и поведения организационных форм построения хозяйственного мира, позволяющая познавать организационные изменения субъектов хозяйствования на основе оценки процессов бифуркации и синергетики с учетом явлений

⁵ Моисеев Н.Н. Тектология А. Богданова – современные перспективы // Вопросы философии, 1995, № 8.

противоречий, конфликтов, кризисов, катастроф и жизненного цикла развития организационных форм.

При этом наука о целесообразных закономерностях строительства организационных комплексов – **тектология** имеет свою методологию. К формирующим организационным элементам тектологии по А. Богданову относят: 1) конъюгация – обменное слияние (соединение) активностей, сотрудничество, общение; 2) ингрессия – вхождение в комплекс элементов, их связывание с разными звеньями; 3) цепная связь – связка комплексов (форма мышления об организованных комбинациях); 4) дезингрессия – отсутствие организационных связей, дезорганизация; 5) границы – отдельных комплексов; 6) эгрессия – концентрация активностей; 7) дегрессия – закрепление активностей; 8) роль разностей в опыте + разности напряжений энергии – проявляются в действиях; 9) кризисы С; 10) кризисы Д.

Логика познания строится на раскрытии сущности категорий: Конъюгация – Ингрессия – Цепная связь – Эгрессия – Дегрессия – Дезингрессия – Комплексы – Кризисы (С, Д)

К *регулирующим подходам* предпринимательского руководства относят: консервативный подбор; прогрессивный подбор; подвижное равновесие *Устойчивость и организованность форм (организационное управление) отражается через* количественную и структурную устойчивость, формы относительных сопротивлений (психосоциальных и экономико-технологических), системы равновесий – системный подход к устойчивости.

К **элементам тектологии** относят формы **активности – сопротивления** всякого рода. Успех дела зависит от активности, способной преодолевать сопротивление. Под активностями понимается ныне – совокупность мер квантов обмена энергией.

Сочетания элементов сводятся к типам комплексов (по сумме их элементов): а) *организованные* (когда целое больше суммы своих частей); б) *дезорганизованные* (целое практически меньше суммы своих частей); в) *нейтральные* (целое практически равно сумме своих частей). В нашем понимании **комплексы отражают организационные совокупности систем элементов и их инфраструктур, обеспечивающих целостность форм.**

Выделяют **комплексы**: 1) Организованные, неорганизованные, нейтральные; 2) Нерегулируемые, регулируемые, бирегулируемые; 3) Слитные, неточные, эгрессивные, дегрессивные; 4) неравновесные, равновесные, кризисные, бескризисные; 5) Сходящиеся, расходящиеся.

Наиболее распространенным методологическим средством по изучению интегрированных организационных объектов и интегральных зависимостей и взаимодействий является *системный подход*. Под системой управления организацией понимается совокупность функционально увязанных органов управления организацией (предприятием), программно-аппаратных средств управления, средств связи и документов управления, иерархически организованные общей управляющей деятельностью, направленной на повышение эффективности функционирования организации.

**Формы организационного взаимодействия в науке тектологии⁶:
основные подходы организации форм**

А – Формирующие подходы тектологии	Б – регулирующие подходы
<p align="center"><i>Элементы тектологии:</i></p> <p>1) конъюгация – соединение активностей; 2) ингрессия – вхождение; 3) цепная связь – связка комплексов; 4) границы – отдельных комплексов; 5) дезингрессия; 6) эгрессия – концентрация активностей; 7) дегрессия – закрепление активностей; 8) Роль разностей в опыте; 9) Кризис «С»; 10) Кризис «Д»</p>	<p align="center"><i>Предпринимательское руководство:</i></p> <p>1) консервативный подбор; 2) Прогрессивный подбор; 3) Подвижное равновесие</p>
В – Устойчивость и организованность форм (оргуправление)	
<p>1) Количественная и структурная устойчивость;</p> <p>2) Формы относительных сопротивлений (психосоциальных, экономико-технологических);</p> <p>3) Системы равновесий (системный подход и устойчивость).</p>	

Сущность системологии организации сводится к исследованию анализа организационных проблем системным методом, ориентирующийся на раскрытие целостности организации и обеспечивающий выявление многообразных типов связей организации с внешней и внутренней средой и сведение их в единую структуру. *Системный метод* содержит гносеологический аспект: элементы, составляющие целое, могут быть сами рассмотрены как целое (системы) и изучены по схеме целостного (интегрированного) объекта. Именно понятие «элемент» в системном методе имеет соотносительный смысл – части изучаемого целого (системы).

Была разработана наука **праксеология** о принципах и методах эффективной деятельности (от греч. – практика, действие и учение). В основу ее были положены идеи Е.Е. Слуцкого, 1926, которые были развиты в Польше проф. Яном Зеленовским. В *праксеологии* исследуется подход к изучению организационных единиц, как со стороны взаимосвязей (структур), так и взаимозависимости организационных служб, хода и повторяемости событий. Рассматриваются связи (информационные, функциональные, служебные), сопряжения и этапы оргдеятельности. Это определение цели, планирование процесса деятельности, изыскания ресурсов при создании необходимой организационно-технической базы и реализация контроля этой деятельности. Эффективность деятельности базируется на специализации, поддержании соотношений активизации и ограничений, предупредительной деятельности, заблаговременном обеспечении предпочтительной позиции, уменьшении необходимости вмешательства (машинальность действий), на применении более совершенных орудий труда (инструментализация) и обеспечении свободы маневра (выбор надлежащего момента

⁶ Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. М.: Финансы, 2003, 496 с.

для данной деятельности), размере необходимых резервов, на координации и интеграции деятельности и концентрации усилий.

Майкл Росчайлд директор «Кэмбридж Мэриден групп», Калифорния, США предложил отказаться от парадигмы представления экономики как механизма поддержания устойчивого равновесия, для освобождения от интеллектуального «рабства» и порождаемой им скоропалительной политики. Он создал новую парадигму организационного развития экономики – **биномику**. **Биномика** – научная область, изучающая экономическую жизнь как развивающуюся экосистему. Рыночная экономика, согласно биомике, – это естественное природное явление стихийного эволюционного процесса в развитии экосистемы. Эти системы не нуждаются в централизованном управлении. Как экосистема, так и экономика включает самоорганизующиеся хаотические процессы.

В **биомике** центральное место занимают не люди, а научно-технические знания. Отдельные теории приходят и уходят, а накопленная человечеством информация остается. По мере научно-технического развития невозможное становится выполнимым, выполнимое – экономически реальным. Новые знания являются источником экономического роста. В экономическом развитии главную роль биномика отводит *технологическим нововведениям*, что длительное время игнорировалось традиционной экономической наукой. С позиции биномики при капитализме происходит процесс эволюция технологической информации. В природе генетическая информация, закодированная в молекуле ДНК, она заключена в живом организме, приспособленном к особым требованиям соответствующей экологической нише, а в бизнесе технологическая информация закодирована в книгах, базах данных, алгоритмах, чертежах или в других источниках. Она принадлежит специализированным организациям, приспособленным к конкретным требованиям соответствующих ниш. Для указанных областей эволюции характерны такие явления как конкуренция, специализация, кооперация, накопление знаний и рост.

Реализуются такие направления в **рекуррентной самоорганизации**, где **самоорганизующийся объект (СО)** – это активный, негэнтропийный объект, способный структурировать, создавать себя и среду своего обитания. **Рекуррентная вложенность (R)** – фундаментальное структурное свойство СО объектов, состоящих из СО объектов младшего ранга, но являющимися составной частью СО объекта старшего ранга. **R – вложенность** есть как структурная вложенность объекта, так и связанная с ней возвратность, или повторяемость всех его свойств (структурных и функциональных) на всех уровнях вложенности. К *свойствам СО объектов* относят спонтанную активность, дискретность, целостность, обменное взаимодействие, множественность, вложенность и ограниченность во времени, обучение, запоминание и распознавание, воспроизводство СО объектом своей структуры.

Такое восприятие развития нашло отражение в **теории институтов**. **Институт** (по Дугласу Нортю) – это набор правил, процедура соответствий, мо-

ральное и этическое поведение индивидуумов в интересах максимизации богатства. **Институты** – это разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные (договоры и добровольно принятые кодексы поведения) ограничения, а также факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие. *Институциональное развитие экономики* происходит под влиянием взаимодействия между институтами (определяющими «правила игры») и организациями (являющимися «игроками»). Побудительная структура обществ и экономик образуют институты и организации.

Большое значение при исследовании институционального развития уделяется вопросам факторного влияния, что даны в **теории энвироники**.

Энвироника – как научная область исследует общетеоретические изыскания факторного взаимодействия элементов (частей) внутри систем и систем с окружающей средой (окружающее взаимодействие). Она изучает общие законы взаимодействия элементов (частей) внутри систем и систем с окружающей средой. **Энвироника** объясняет механизм взаимодействия процессов, формирующихся воздействующих факторов, оптимальные пути их применения для качественного видоизменения систем и сред.

К **основным законам энвироники** относят **законы** организованности, развития и совершенствования организационных систем. К **законам функциональным энвироники** относят законы прямой и обратной связи, взаимодействующих процессов: – технологические, экономические законы взаимодействия, социологические законы, природно-экологические законы.

Взаимодействующие факторы являются своеобразными квантами при взаимодействии элементов внутри системы и системы с окружающей средой. **Фактор – квант** как векторная величина есть целенаправленный сгусток, порция, мера накопленных видов вещества, энергии, информации, способных качественно изменить систему или окружающую среду. Воздействуя, фактор теряет накопленные ресурсы. Внешние и внутренние положительные факторы помогают сохранению и выживанию системы, а отрицательные факторы с удвоенной силой разрушают ее.

Всеобщий закон взаимодействия в **энвиронике базируется на законах**: 1) организованности, 2) развития и совершенствования, 3) взаимодействующих процессов (технологические, экономические, социологические, природно-экологические), 4) функциональной прямой и обратной связи.

Тектономика – научная область определяющая сферу построения, функционирования и развития действий по организации взаимодействия в пространственности (структурах), целенаправленности (поведения), временности (процессах), накопленного опыта (культуры), фаз развития организации и наличия организационных полей диссипации. Быть организованным – это быть разделенным и объединенным одновременно. **Организация** есть формализованное единство идеалов и средств их достижения, которые задействуются в соответствии с волей руководителя

Выделяют ряд научных парадигм описания организации. Например, организация как механизм (Макс Вебер) или как организм (Дуглас Мак-

Грегор, К. Аржирис), организация как мозг (кибернетика, Г. Саймон, Ст. Бир) или как культура, организация как политическая система или как тюрьма, организация как поток или организация как инструмент создания превосходства над внешней средой.

Законы тектологии: 1) единства организационных методов (порядка и хаоса или организованность и дезорганизованность), 2) формирования механизма организации, 3) устойчивости организованности форм, 4) расхождения и перенесение методов, 5) организации опыта научно-народного (подбора и соотношений), 6) наименьших (сетевой метод) фиксации и концентрации активности, 7) закон кризисных форм и фаз.

Основные общеметодологические законы тектоники:

а) основополагающие: 1) закон организованного пространства диссипативных структур, 2) закон последовательности фаз развития, 3) закон хаоса, 4) закон синергии, 5) закон самосохранения, 6) закон развития;

б) общие: 1) закон взаимного дополнения противоположных процессов и функций, 2) закон информированности, и упорядоченности, 3) закон композиции, 4) закон пропорциональности, 5) закон онтогенеза, 6) закон наименьших, 7) закон необходимого разнообразия (принцип Эшби), 8) закон состязательности, 9) закон экономии и рациональности;

в) социальные: 1) закон социального обмена, 2) закон саморазвития (наращивания потенциала), 3) закон социальных конфликтов.

Социальные законы организации: закон социального обмена, закон саморазвития (наращивания потенциала), закон социальных конфликтов,

Социология социальных изменений включает: 1) динамическое поле социальных процессов, 2) Социальный прогресс, 3) социальное время, 4) теории развития и цикличность, 5) теории социального становления.

Выбор стратегии изменений основан на учете таких видах стратегии:

1) *Директивная стратегия* реализуется в навязывании изменений со стороны менеджера без учета достигнутых ранее соглашений.

2) *Стратегия основанная на переговорах* – реализуется на признании законности интересов других участвующих сторон, возможность уступок в процессе осуществления изменений. Соглашения о производительности и с поставщиками по вопросам качества

3) *Стратегия нормативная* реализуется на выяснении общего отношения к изменению, использование внешних консультантов. Повышение ответственности за качество, работу в команде, разработка новых ценностей.

4) *Стратегия аналитическая* – реализуется на четком определении проблемы, сбор и изучение новых данных, использование экспертов.

5) *Стратегия ориентированная на действие* – реализуется на общем определении проблемы; поиск решений ориентированных на результаты; большее число людей чем при аналитической стратегии. Разработка программ действий по снижению прогулов, повышению качества и т.д.

Социальный прогресс и социальное время «системы времени варьируют вместе с социальной структурой» «время – товар – деньги»

Социальный прогресс – качественно направленное преобразование (трансформация) социальных отношений (ценностей); он характеризуется: а) развитием транспортных потоков; б) увеличением уровня разнообразия процессов и явлений; в) увеличением стоимости свободного времени.

Триединая функция социального времени: а) синхронизация одновременных действий; б) последовательность действий; в) определение действий внутри временной единицы. **Расширенная типология социального времени** отражает синхронизацию активности и координацию взаимодействия, последовательность действий и своевременность (расписание), измерение длительности видов деятельности, а также дифференциация жизни, уход от монотонности (время – деньги как ресурс)

Каждое **социальное событие** имеет свой **временной профиль**: а) структуры следования (ритуалы, занятия); б) длительности; в) локализации последовательности; г) повторяемости или уникальности. Жизненный цикл хозяйственных систем с учетом проявлений кризисных ситуаций и формирования форм организационного развития отражен на рис. 2.

1-я кризисная ситуация		2-я кризисная ситуация		3-я кризисная ситуация		4-я кризисная ситуация		5-я кризисная ситуация	
Творцы-новаторы		Продавцы		Технологи		Харизма лидера		Генераторы идей	
Формирование		Интенсивный рост		Стабилизация		Спад		Разложение	
	Кризис роста		Кризис зрелости		Естественный кризис		Кризис катастрофа	Кризис идей	
Мера организованности		X	Мера рац. Распределения	X	Мета ответственности	X	Мера мотивации		
Мера распределения =				Эффективность / справедливость					
Мера ответственности =				Исполнительность / вклад (затраты)					
Мера мотивации =				Вклад /целевая деятельность (целеполагание)					
Мера организованности =				Эффективность X исполнительность // справедливость X целеполагание					

Рис. 2. Жизненного цикла хозяйственных систем и кризисных ситуаций

2. Методология организационного построения – тектоники: категории, формы, методы и эффективность становления

*Организация – живой, дышащий организм.
Мудрость – это то, что мы познаем
после того, как предмет познания изучен
нами - от альфа до омеги.*

2.1. Базис формирования организаций: законы, принципы, формы

Работает не организация, а люди с их профессиональными делами или все те, кто в данной организации «делает свое дело».

Общество – это люди, которые в процессе производства своей жизни вступают между собой в различные, соединяющие их в единую целостную систему связи и отношения. Поэтому общественные отношения неотделимы от деятельности людей, они не существуют сами по себе, а составляют ее общественную форму. Так, производственная деятельность людей благодаря определенным производственным отношениям всегда протекает в такой форме, которая придает ей устойчивый характер, что в свою очередь влияет на развитие политической, правовой, моральной и других сфер человеческой жизнедеятельности.

Понятия **Базис и надстройка** обозначают общественные отношения исторически определённого общества как целостной организационной формы хозяйственной жизни. В ней материальные отношения представляют его реальный **базис** – основание общества, а политические и идеологические отношения отражают **надстройку**, обусловленную из данного **базиса**. Базис общества – это совокупность исторически определенных производственных отношений. **Надстройка** – это совокупность идеологических отношений, взглядов и учреждений; в неё входят государство и право, а также мораль, религия, философия, искусство, политическая и правовая форма сознания и соответствующие учреждения.

Общественные отношения существенно различаются и по их генезису и взаимодействию с общественным сознанием. Если в производственной практике средствами деятельности являются орудия труда, то в практике социально-исторической в качестве своеобразных орудий выступают политические, правовые и прочие организации и учреждения. Они закрепляют общественные идеи, организуют людей на их практическое осуществление.

Формирование нового базиса предполагает коренное изменение отношений собственности, обмена и распределения на принципах социальной рыночной экономики. Должна создаваться надстройка, которая в состоянии эффективно осуществить проведение научно обоснованной экономической политики, создание правового государства, развитие демократии и гласности, свободы совести, утверждение принципов общечеловеческой морали, развитие научного мировоззрения, культуры и науки.

Современная точка зрения построена на том, что **организация как процесс** представляет собой функцию по систематической координации многих задач и, соответственно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих. Именно разделение труда способствует повышению эффективности организации, а процесс распределения вызывает вопросы согласования и координации действий отдельных исполнителей. Горизонтальное распределение труда в организациях породило возникновение специализированных отделов, цехов, служб по функциональным признакам. Они выполняют различные работы, связанные с выпуском и реализацией продукции, обеспечением производственных процессов и т.п.

Вертикальное распределение труда позволило отделить управленческую работу от выполнения выше перечисленных работ. Он определяет число уровней управления, а также их подчиненность.

Поэтому, **организация** – это процесс создания структуры организации, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения ее целей. При этом организационный процесс имеет две составляющие: деление организации на подразделения и формирования взаимоотношений полномочий. Обе составляющие, осуществляя взаимное влияние, являются взаимозависимыми. От качества процессов реализации функции организации зависит эффективность организации в целом.

Основными составляющими рационального выполнения организации как функции менеджмента выступают: 1) упорядочение задач в соответствии с важнейших составляющих процессов в организации; 2) короткие пути управления; 3) баланс стабильности и гибкости; 4) способность к самоорганизации и активности, ориентированных на организационные цели; 5) ориентация на стабильность циклически повторяемых действий. Таким образом, организация позволяет согласовать действия всех членов.

Направленность этих действий согласно организационным целям и их согласованность достигается путем четкого определения места каждого члена организации в ней. Обеспечение связей осуществляется посредством организации взаимодействия, а структура организаций должна обеспечить реализацию стратегии, т.к. «стратегия определяет структуру»⁷.

Функцию **организации работ** должны осуществлять все руководители независимо от их ранга, но решение о выборе (проектирование) структуры организации принимается руководством высшего звена.

Структура организации – должна разрабатываться сверху вниз, путем осуществления руководством разделения организации на широкие сферы, уровни и поставки конкретных задач. При этом, технология базируется на: 1) осуществлении деления организации по горизонтали на широкие блоки, по задачам реализации стратегии; 2) установление соотношений полномочий различных должностей; 3) определении должностных обязанностей, ответственности и закрепления их за конкретными лицами.

⁷ Альфред Чандлер – профессор Кембриджского университета

Основополагающие законы организации

Закон синергии. – Для организации имеется такой набор элементов, когда ее потенциал всегда будет существенно больше простой суммы потенциалов ее элементов, либо меньше.

Закон самосохранения. Каждая организация стремиться сохранить себя (выжить) используя для этого весь свой потенциал.

Закон развития. Каждая материальная система стремиться достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Закон прогрессивного подбора. Самоорганизующаяся организация обеспечивает свое существование за счет поддержания прогрессивного подбора своих элементов (положительные, отрицательные, нейтральные).

Закон онтогенеза. Каждая организация проходит свой индивидуальный путь развития при наличии общего цикла.

Закон экономии времени. Чем меньше время действий, тем выше их организованность

Можно выделить Законы организации второго уровня: 1) Закон информированности – упорядоченности, 2) Закон анализа и синтеза, 3) Закон композиции и пропорциональности, 4) Закон наименьших (слабого звена), 5) Закон необходимого разнообразия (принцип Эшби), 6) Закон экономии и рациональности

Принципы организационной деятельности:

- характеризующих форму хозяйствования: 1) необходимого разнообразия орг. структуры; 2) адекватности форм хозяйствования; 3) замкнутости общ. контура системы управления; 4) рациональности централизации / децентрализации; 5) экономичности организационной системы управления;

- отражающие структурно-функциональные формы оргструктур управления: 1) органической целостности субъекта /объекта; 2) специализации, универсализации процессов; 3) мобильности процесса управления; 4) преемственности видов управленческой деятельности;

- определяющие развитие оргструктур управления: 1) неизбежности организационных изменений; 2) направленности организационных преобразований; 3) комплексности организационных нововведений; 4) участия персонала в формах организационных преобразований.

Классическая теория организации разделяет управленческую деятельность на три уровня: а) стратегический; б) управленческий; в) оперативный. **Организационная структура управления** – это не застывшая, а динамическая структура, развивается и постоянно совершенствуется.

На формирование связей между подразделениями направлена организация взаимодействия. **Организация взаимодействия** – это форма выявле-

ния целенаправленного воздействия на коллективы людей, предусматривающая формирование объекта и субъекта управления, их подразделений и связей между ними, создание структуры управления предприятием. *Организация взаимодействия предполагает решение трех задач:* а) распределение работы между работниками соответственно их квалификации; б) разделение организации на подразделения соответственно целям и стратегии; в) установление взаимоотношений полномочий для обеспечения возможности распределения и координации задач.

Организация взаимодействия предусматривает: 1) создание и постоянное (непрерывное) совершенствование организационной структуры в целом и ее ведущих подсистем; 2) кадровое обеспечение систем управления; 3) создание необходимых условий для обеспечения выполнения планов; 4) установление определенной последовательности выполнения операций, соответствующих методов и средств достижения конечных результатов; 5) уточнение роли и места каждого работника в системе управления и взаимосвязи его функций с функциями других исполнителей.

Организация взаимодействия – это важная функция менеджмента компании в рамках работы по организации взаимодействия через формы управление – координирования и согласования. Средством обеспечения этих связей и установление отношений между уровнями полномочий, является делегирование. **Делегирование** – средство, с помощью которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий. **Делегирование** означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Для правильного осуществления делегирования необходимо дать определение ответственности и организационным полномочиям.

Ответственность представляет собой обязательство по выполнению поставленных задач и ответственность за их результат. Поэтому ответственность предусматривает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия.

При формировании организационных связей необходимо понимать, что делегируются только полномочия, а не ответственность. *Ответственность не может быть делегирована.* Если лицо берет на себя ответственность за выполнение определенной задачи, то организация должна предоставить ему соответствующие ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

Полномочия – совокупность официальных прав и обязанностей по принятию решений, отдаче распоряжений и выполнению тех или иных действий в интересах организации в границах действий субъекта. **Полномочия** всегда есть ограниченное право на использование ресурсов организации и направления усилий отдельных сотрудников на выполнение конкретных задач. Полномочия – конкретные поручения должностному лицу или группе лиц (постоянные поручения – служебные обязанности). Рамки полномочий закрепляются – уставами, положениями, должностными ин-

струкциями, регламентом, устными указаниями. Надо помнить, что полномочия всегда ограничены и делегируют должности, а не лицу. Предел полномочий расширяется от низших уровней управления к высшим. Полномочия ограничиваются организацией и внешней средой. К организационным ограничениям относятся: политика, процедуры, правила, должностные инструкции и т.д. Внешние факторы, влияющие на ограничение полномочий, это: традиции, культурные стереотипы, нравы общества, где функционирует организация.

Исходя из того, что любые полномочия ограничены, строятся соответствующие организационные связи по **уровню** полномочий. Определяя необходимость формирования эффективных организационных связей, следует дать характеристику этих связей и выяснить их типы, определить основные принципы построения организационных связей.

В практической деятельности менеджмента различают **линейные и функциональные полномочия**. *Линейные полномочия* передаются непосредственно от руководителя к подчиненному и далее к другим подчиненным. Они дают руководителям узаконенную власть. Руководитель в пределах линейных полномочий может решать проблемы без согласования с вышестоящими руководителями, исходя при этом из наставлений, законов, обычаев. Традиционно к линейной деятельности относят производственную, финансовую, сбытовую виды деятельности. Также выделяют процессы проектирования, подбор персонала, юридические, маркетинговые, экономические с учетом **функциональных полномочий**. В рамках функциональных полномочий различают консультативный, обслуживающий и личный аппарат управления.

Функциональные полномочия направлены на согласование линейных и штабных обязанностей для достижения целей организации. Аппарат, который имеет функциональные полномочия, реализует линейные полномочия руководителя организации в пределах компетенции определенной сферы деятельности.

Для эффективного выполнения специализированных работ и обеспечения согласованности действий связи между отдельными подразделениями и исполнителями формализуются путем построения организационных структур. *Они есть* форма распределения труда и управления производством.

Структура организации определяется логическими взаимоотношениями уровней управления и функциональных служб, построенных в такой форме, что позволяет наиболее эффективно достигать целей организации⁸. **Структуру управления** определяют как упорядоченную совокупность взаимных элементов системы с учетом разделения труда и служебных связей между подразделениями и работниками аппарата управления для подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Она организационно закрепляет функции за структурными подразделениями и работни-

⁸ «Основы менеджмента» М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури. С. 90.

ками и регламентирует потоки информации в систему управленческой структуры, выражается в схеме и параметрах структуры управления, штатном расписании, в определенном соотношении структурных подразделений и работников аппарата управления, положениях об отделах и службах, в системе подчинения и функциональных связей между персоналом управления. Именно **структура управления** выражает форму, устройство субъекта управления, способ его внутренней организации, связи элементов субъекта между собой (порядок расположения, соподчиненность отдельных звеньев управленческого аппарата), позволяющие выполнять необходимые функции управления.

Следует отметить, что до сих пор в литературе по менеджменту нет единых подходов к классификации организационных структур. Конечно, что каждая из научных школ менеджмента внесла свой вклад в развитие теории организации. Большинство современных ученых определяют, что организационная структура должна быть направлена на совершенствование организационной деятельности и повышения ее эффективности. В ней надо избегать пересечения интересов и информационных потоков. Организационная структура должна четко соответствовать стратегии развития организации. Разработка новой стратегии может вызвать необходимость изменений в существующей организационной структуре, которые будут соответствовать новым видам деятельности, новым внешним связям, новым направлениям развития организации и т.д.

Процесс формирования *типовой* организационной структуры включает:

1. *Формирование общей структурной схемы* – Определение основных параметров (характеристик) структуры. Определение направлений более углубленного проектирования.

2. *Разработка состава основных структурных подразделений и связи между ними* – Выделение крупных линейно-функциональных и программно-целевых блоков. Выделение самостоятельных (базовых) структурных подразделений. Распределение конкретных задач между подразделениями и построение внутриорганизационных связей между ними.

3. *Регламентация организационных структур* Определение состава внутренних элементов базовых структурных подразделений (отделов, бюро, групп), их проектной численности.

4. *Расчет затрат на содержание администрации* – Распределение задач и работ между конкретными исполнителями и установление ответственности за их выполнение. Разработка процедур выполнения отдельных работ.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что единой оптимальной организационной структуры не существует. Должна происходить постоянная адаптация структуры внешних и внутренних факторов и стратегий, которые реализуются. **Оптимальной организационной структурой** является та, что обеспечивает эффективность функционирования организации наиболее экономным путем.

Структура организации и управления. Структура системы характеризуется числом: элементов, звеньев, ступеней, форм взаимосвязей и соподчинения.

Организация как структура реализуется через такие структуры:

- *Организационная*, как совокупность подразделений,
- *Управленческая*, как совокупность органов управления,
- *Социальная*, как совокупность работников, объединенных по принципу пола, возраста, профессии, образования,
- *Коммуникационная*, как совокупность каналов, по которым осуществляются взаимодействие членов организации, обмен информации,
- *Технологическая*, как совокупность оборудования, материальных и технологических потоков.

Предназначение структуры организации - это, во-первых, обеспечить ее целостность за счет подчинения и формирования иерархических (или вертикальных) структур; во-вторых, обеспечить ее развитие за счет взаимодействия и формирования органических (или горизонтальных) структур; в-третьих, обеспечить ее адаптацию за счет взаимовлияния и формирования коммуникативных (или диагональных) структур

К ключевому содержанию **структур управления** относят: а) **элементы** (отдельные работники, или службы либо органы аппарата управления); б) **связи** (отношения)- горизонтальные, вертикальные; в) **уровни** - институциональный, управленческий, технический; г) **полномочия** - линейного персонала, штабного персонала, функциональные.

Организационное развитие. Словосочетание «организационное развитие» может толковаться: как процесс позитивных изменений в организации, и как сам по себе достигнутый уровень комплексного развития жизнедеятельности организации. Выделяют основные утверждения⁹, что отличает организационное развитие от других форм направлений в управлении:

- организация представляет собой открытую систему, и она подчиняется всем законам и принципам, характерным для других открытых систем;
- организация – развивающаяся социальная система, и к ней применимы все законы и принципы групповой динамики;
- в организации всегда существуют, реализуются два вида активности: деятельность, направленная на решение базовой задачи, и активность по развитию отношений, возникающих между людьми;
- люди в организации неосознанно реализуют модели поведения, сформировавшиеся у них в опыте функционирования, например, в семье первой для каждого человека организации.

Механизмы организации профессионального развития ориентированы на создание систем: а) мотивации, б) создания условий труда, в) ротации

⁹ М.А. Иванов и Д.М. Шустерман (2003).

ции деятельности, г) делегирования полномочий, д) выбора тем и форм профессионального развития, е) моделирования поведения лидеров.

Механизм процесса профессионального развития включает формы: а) обучение внутри организации: семинары, тренинги, рабочие группы, курсы; б) наставничество, в) доступность и избыточность профессиональной информации; г) представление работы лидеров как показательный пример качества и эффективности.

Выделяют **семь компонентов построения и формирования организации или основных агентов организации**: 1) **люди** (статус, вид деятельности); 2) **структура организации** (уровни соподчинения, взаимодействия и взаимовлияния); 3) **процессы** взаимодействия (технологические, социально-экономические, информационные, политические и др.); 4) **формы организационного поведения** (единоличные, групповые, коллективные, массовые, национальные, классовые и т.д.); 5) **накопленный опыт** (традиции, обряды, культура); 6) стратегия и **фазы развития** организации; 7) **наличие полей влияния** (административной власти, страха, идеологии, ответственности, любви, мотивации, энергетики).

Таблица 5

Статус и вид деятельности людей в организации

<i>Статус человека</i>	<i>Деятельность его</i>	<i>Вид организации</i>
<i>Физическая сила</i>	<i>Выполнение Функции</i>	<i>Бюрократическая</i>
<i>Трудовой ресурс</i>	<i>Уроки – задания</i>	
<i>Экономический элемент</i>	<i>Задачи</i>	<i>Менеджерская</i>
<i>Социальный элемент</i>	<i>Работа</i>	
<i>Социальная цель</i>	<i>Бизнес-процессы</i>	<i>Институциональная</i>

По предназначению структура организации обеспечивает: а) целостность организации за счет соподчинения, реализация через штатное расписание; б) развитие организации за счет форм взаимодействия, реализация через организационные проекты, технологические процессы кооперации, интеграции и т.д.; в) адаптацию организации к изменяющейся среде за счет развития и реализации форм взаимовлияния (социальные проекты, соглашения, консенсусы и т.д.).

Формы целевой доверительной взаимопомощи, соучастия, кооперации, интеграции и гармонизации реализуются через **процессы** технологического, социально-экономического и информационного взаимодействия.

Формы организационного поведения (единоличные, групповые, коллективные, массовые, национальные, классовые и т.д.) характеризуют способность приспосабливаться субъектов к изменениям в окружающей среде посредством механизма регуляции.

Накопленный опыт (традиции, обряды, культура) характеризует формы и процессы увеличения тезауруса субъекта организации.

Стратегия и фазы развития организации реализуются через **технологическое** развитие (способ выражения сложности преобразований в ответ

на изменяющиеся запросы и ограничения) в определенных динамических ситуациях, которые создают не равновесие, а скорее хаотическую, непредсказуемую временную эволюцию. Правители и практики пытаются создать лучшее равновесие многомерных форм развития, но фактически способствуют хаотическому поведению с бурными, непредсказуемыми бифуркациями. Они – источник нарушения симметрии, это – проявление внутренней дифференциации между частями самой системы и окружающей ее средой.

Наличие полей влияния (административной власти, страха, идеологии, ответственности, любви, мотивации, «энергетики») отражает степень влияния, формирования и развития организационных форм. При этом *поле* есть динамическая организационная пространственная форма (система конформных факторов) с определенной энергией, т.е. гамильтониан.

Таким образом, основными компонентами формирования организации служат: 1) люди, 2) процессы, 3) структуры, 4) организационное поведение, 5) накопленный опыт – традиции, обряды, культура, 6) фазы развития, 7) наличие полей влияния - власти, страха, мотивации, ответственности.

Современные тенденции развития организации:

1. *Развитие интегрированных операционных систем* – гибкое производство, реинжиниринг, минимум запасов, снижение размеров предприятий:

2. *Развитие организационных структур* – дивизиональные структуры, сетевые структуры, малые группы, внутренние рынки, стратегические центры прибыли.

3. *Развитие систем управления качеством* – бездефектная работа, активизация персонала, партнерство с поставщиками, самоконтроль

4. *Развитие систем стимулирования* – участие в прибылях, развитие нематериального стимулирования.

5. *Стабилизация состава работников* – переквалификация, самостоятельность работников, улучшение состава работников.

6. *Вовлечение работников в управление* – рабочие группы и комитеты, демократизация управления.

Можно выделить такие **виды стратегии развития организации как:**
1) *базисная стратегия* как фундаментальное решение по развитию организации; 2) *конкурентная стратегия* как выбор между организацией на весь рынок или на его часть, а также между основным конкурентным преимуществом; 3) *портфельная стратегия* как выбор, связанный с увязкой различных объектов управления между собой и определение места каждого объекта в ряду других; 4) *функциональная стратегия* как выбор правил принятия решений в каждой функциональной области.

2.2. Обзор теории организации: особенности и оценка

Предмет науки «Теория организации». Предметом теории организации (ТО) является изучение природных и/или социальных условий, которые позволяют включать отдельные элементы систем S в целостные структурно упорядоченные организации, выполняющие определенные функции, а также законов, закономерностей и принципов становления, функционирования, трансформации и распада организации, их эффективности и взаимодействия с внешней средой.

Объектом изучения организационной теории выступают организации во всем многообразии систем S , находящиеся на разных стадиях развития, для определения возможностей их эволюции, устранения причин, дезорганизующих выполнение функций или затрудняющих взаимодействие с внешней средой или системой, в которую они входят, а также факторы, порождающие необходимость замены одной формы организации другой и т.д.



Рис. 3. Теоретическая база исследования организации

Таблица 6

**Логика проектирования, формирования, руководства
хозяйственных объектов**

Организационное проектирование (логика бытия)	Организационное формирование (логика сущности)	Организационное руководство (логика понятия)
Элементное: функции, уроки, задачи, работа (качество)	Информационно-функциональное	Функционально-иерархическое (субъективность)
Структурное: иерархическое, организационное, коммуникационное (количество)	Морфологический кластерно-фрактальный подход	Многоуровневое сетевое – пятиуровневое (объективность)
Процедурное: дивергенция (анализ), трансформация (синтез) конвергенция (оценка сущности) – (мера)	Реверсивное	Генезис самоорганизующихся объектов (идея)

Таблица 7

**Выбор и характеристика основных элементов
построения организации**

Основной элемент	Предназначение элемента	Степень управляемости	Структура	Социальная форма организации
Функция	Специализированное рабочее место	Соподчиненность координированная	Иерархическая	Фабрика, завод
Урок	Задание	Специализация	Иерархия организации	Мануфактура
Задача	Проблема	Взаимосвязанная кооперация	Организационно-иерархическая	Социальные институты
Работа	Процесс	Взаимозависимая концентрация	Организационная	Общественно-Социальная деятельность
Бизнес-процесс	Результативность – процесс	Взаимодополняемая зависимость	Организационно-линейная	Общественная Деятельность

Теория информационного пространства организации

1. Общая теория систем – Системный подход к построению информационно-технологической архитектуры.

2. Теория информационного поля – Формирование информационного поля системы двух зеркал – структуры и процессов организации и ее информационной системы.

3. Теория управления организацией – Информационное обеспечение функций и процессов управления организации.

4. Теория проектирования информационных систем – моделирование информационного пространства на основе информационных систем.

5. Теория реинжиниринга бизнес процессов организации – Моделирование бизнес-процессов организации.

6. Теория управления качеством – Информационное обеспечение управления качеством

7. Теория управления знаниями организации *Технологическая поддержка управления знаниями организации*

8. Теория сетевой экономики *Формирование сетевого информационного пространства организации*

Основные теории организации: эволюционный подход¹⁰

1. *Классическая теория организации – научного управления* Ф.В. Тейлор, Ф. и Л. Гилбретт, Г.Л. Гант, Х. Эмерсон, М.Л. Кук, Г.Л. Таун. Сущность этой теории научной организации – вместо волевых решений научное обоснование элемента работы; – через критерии отбирать, обучать, образовывать, развивать рабочую силу; – тесно сотрудничать с людьми; – обоснование разделения труда и ответственности.

2. *Классическая теория организации – функциональной специализации.* Г. Файоль, Дж. Лизней, А.К. Рейли, Л. Урвик. Принципы организации Анри Файоля – структурные, принципы процесса, принципы конечного результата (порядок, стабильность, инициатива).

3. *Классическая теория организации – бюрократическая* М. Вебер. Основные характеристики – все задания разделять на спец. работы, – задание через систему общих правил, – строгая соподчиненность, цепь команд, – социальная дистанция; – найм через карьеру, квалификацию.

4. *Теория эффективной организации – Система* Лайкерта. Основные характеристики Перекрестная групповая структура, групповое принятие решений, высокие цели, взаимоотношения поддержки

5. *«Теория Гласиера» формирования организаций* – социально-производственных У. Браун, Э. Джеквес. Основные характеристики – Основные подсистемы – исполнительная подсистема; – апелляционная подсистема; представительская подсистема; – законодательная подсистема.

6. *Теория организационного потенциала* Игорь Ансофф. В теории выделяют основные характеристики – среда, ресурсы, стратегия, структура и элементы - руководители, системы, процедуры, процессы, ориентиры.

7. *Теория институтов и институциональных изменений:* Дуглас Норт, Рональд Коуз. Основные характеристики Институты – это набор правил, процедура соответствий, морально-этическое поведение индивидуумов в интересах максимизации богатства.

8. *Концепции Реинжиниринга.*

9. *Концепции внутренних рынков корпораций* (организационных рынков).

10. *Теория альянсов* (ассоциативных форм организации и управления).

11. *Теория развития человеческих ресурсов* (оболочечные фирмы).

¹⁰ Мильнер Б.З. Основы теории организации, С. 23.

Современные теории организации: эволюционный подход

1. *Родовая и племенная организация*. Ее основные особенности – Принципы организации: – свобода высказывания на родовом или племенном собрании; – участие в собраниях всех взрослых мужчин и (часто) женщин; – избрание вождей, старейшин, военных из числа опытных, уважаемых членов; – запрет на наследование управленческой власти.

2. *Классическая теория организации древних мыслителей и философов*. Платон, Аристотель, Н. Макиавелли. Ее основные особенности – Пять форм правления Платона: аристократия (правление лучших); тимократия (правление худших, корыстных); олигархия (правление сильных, имущих); тирания; демократия. Принципы демократии Аристотеля: участие всех в управлении через низкий имущественный ценз; должностное допущение всех кроме преступников; суверенен народ, а не закон.

3. *Средневековая цеховая организация*. Ее основные особенности – Объединения ремесленников через общинный строй самоуправления.

4. *Мануфактура*. Ее основные особенности – Процедурная специализация.

5. *Классическая теория организации – бюрократическая* М. Вебер. Ее основные особенности – все задания разделять на спец. работы, – задание через систему общих правил, – строгая соподчиненность, цепь команд, – социальная дистанция; – найм через карьеру, квалификацию. Рациональная коллективная деятельность.

6. *Тектология*. Богданов А.А. Ее основные особенности – Всеобщая организационная наука – выявление и закрепления активности.

7. *Системология*. Глушков В.М. Ее основные особенности – Наука о сложных системах, развитие самоорганизации и тезауруса.

8. *Праксеология*. Слуцкий Е.Е., Зеленовский Ян. Ее основные особенности – Общая теория успешной, целеустремленной деятельности. Наука о принципах и методах эффективной рациональной деятельности.

9. *Энвироника*. Белопольский Н.Г. Ее основные особенности – Научная область факторного регулирования жизнедеятельности организации.

10. *Биономика*. Росчайльд Майкл. Ее основные особенности – Научная область жизнедеятельности организации и экосистемы – среды.

11. *Тектономика*. Некрасов В.И. Ее основные особенности – Научная область о самоорганизации и закономерностях эволюционной жизнедеятельности.

12. *Теория институтов и институциональных изменений*: Дуглас Норт, Рональд Коуз. Ее основные особенности – Институты – это набор правил, процедура соответствий, морально-этическое поведение индивидов в интересах максимизации богатства Институциональная уверенность жизнедеятельность.

Таблица 8

Основные теории организации: эволюционный подход

Основные теории	Авторы теорий
1. Тектология: всеобщая орг. наука	А.А. Богданов
2. Теория Научного управления	Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбретт
3. Функционального управления	А. Файоль, Л. Урвик, Н. Винер
4. Бюрократических систем	М. Вебер, Л. Фон-Мизес
5. Организационного потенциала	Игорь Ансофф
6. Праксеология	Е. Слуцкий, Ян Зеленецкий
7. Энвироника	Н.Г. Белопольский
8. Биономика	Майкл Росшильд, В. Риттер
9. Бизнес-процессов (реинжиниринга)	М. Хаммер
10. Теория институтов	Дуглас Норт, Рональд Коуз
11. Теория альянсов (ассоциативная Форма)	Дж. Марч, Томпсон,
12. Теория оболочечных фирм	Развития человеческих ресурсов

Таблица 9

Организационные концепции

Концепции	Авторы
1. Классическая (функциональная)	Анри Файоль
2. Организационно – трудовая	Ф.У. Тейлор
3. Бихевиористская	Эл. Мэйо, М. Фоллетт, Д. Мак-Грегор
4. Социотехническая	Ч. Барнард, Р. Мертон
5. Производственная	Е.Ф. Розмирович
6. Административной емкости	Макс Вебер, К. Адамецкий
7. Трудовых установок, узкой базы	А.К. Гастев
8. Организационной деятельности	П.М. Керженцев
9. Тектологии	А.А. Богданов
10. Социально-трудовая	О.А. Ерманский
11. Институциональная	Д. Норт
12. Ситуационная	Т. Бернс, Г. Саймон, П. Лоуренс
13. Системная	Л. Берталани, Н. Винер, В.М. Глушков
14. Теория Глассиера	У. Браун, Э. Джеквис
15. Теория группировок	Томпсон

Таблица 10

Характеристика фаз и форм теорий организации

Области теории	Фазы организационного развития		
	Оргпроектирование (системотехника)	Оргформирование (средовой комплекс)	Оргруководство (менеджмент)
ТЕКТОЛОГИЯ Т1. <i>Организованность</i> Т1.1. 1. Элементы	1.1. Сочетание активных сопротивлений	1.2. Подвижное равновесие, равенство активных сопротивлений	1.3. Ингрессивное соединение

Продолжение табл. 10

2. Механизм регулирования Т1.2	2.1. Консервативный подбор сохранения форм.	2.2. Прогрессивный подбор.	2.3. Подвижное равновесие.
3. Устойчивость Т1.3	3.1. Структурная устойчивость	3.2. Формирование комплексов с минимальным сопротивлением	3.3. Система устойчивого равновесия
<i>Т2. Формы схождения, расхождения, подбора</i>	1.1. Формы развития – разновидности/ необратимые	1.2. Закономерность – тенденция развития	1.3. Комбинация расхождений и связей
2. Схождение форм Т2.2.	2.1. Результат сходно-направленного подбора	2.2. Сходные отношения по подборам	2.3. Схождение приспособлением к среде
<i>Т3. Изменение форм организации Т3.1.</i> 1. Конфликты связей	1.1. Первичная конъюгация новых активностей в системе нарушений	1.2. Слияние новых активностей с прежним материалом системы	1.3. Занятие своего места в разнообразии активностей
2. Кризисы форм организаций Т3.2.	2.1. Ингрессивная связка. Кризис С	2.2. Пространственные формы кризисы Д.	2.3. Оформление системы в основе криз. С.Д
3. Катастрофы форм (дезорганизации) Т.3.3.	3.1. Системная дифференциация форм	3.2. Тектологический прогресс-нарушение	3.3. Переход на низшую форму организации материи
ЭНВИРОНИКА <i>Э1. Взаимодействие</i> 1. элементов. Э 1.1.	1.1. Выбор повторяющихся связей между элементами	1.2. Оформление взаимодействующих элементов	1.3. Обеспечение устойчивости оформленных структур
2. Согласование Э 1.2.	2.1. Целевое воздействие	2.2. Формирование структуры	Качественная устойчивость
3. Рассогласование Э 1.3.	3.1. Обменные сочетания элементов в среде	3.2. Комбинационное перераспределение ресурсов	3.3. Рационализация форм реагирования
<i>Э2. Воздействие фактор среды. 1. Организация /дезорганизация</i>	1.1. Воздействующие факторы (кванты): вещества, энергии, Ин	1.2. Накопление ресурсов в структурах	1.3. Качественное изменение системы (среды)
2. Развитие и совершенствование Э2.2	2.1. Избирательность факторов	2.2. Диагностика воздействия	2.3. Обеспечение организованности
3. Функциональное Э2.3.	3.1. Соотношение факторов	3.2. Оценка меры воздействия факторов	3.3. Обеспечение целевой направленности
<i>Э3. Взаимосвязь</i> Закономерная Э 3.1	1.1. Выявление тенденций взаимосвязей	1.2. Оценка ограничений тенденций	1.3. Устойчивость связей причинно-следственных
2. Вероятностная статистическая Э 3.2	2.1. Вероятностные события, процессы	2.2. Зависимости, распределения	2.3. Оценка точности процессов
3. Стохастическая вариация Э 3.3	3.1. Дисперсия событий	3.2. Выборочная совокупность	3.3. Сходимость по вероятности

БИОНОМИКА Б1 <i>Организм экосистемы</i>	1.1. Выбор основных элементов экосистемы	1.2. Формы связей Простейшие	1.3. Реакции на воздействие
2. Колонии / специальные организмы Б 1.2.	2.1. Структурные композиции	2.2. Структурное формирование	2.3. Обеспечение упорядоченности
3. Центральные /внешние Б 1.3.	3.1. Соподчиненность взаимодействия	3.2. Организованность	3.3. Обеспечение целостности
<i>Б2. Источник развития</i> 1. Технические нововведения	1.1. Повышение преобразований (к.п.д.)	1.2. Отладка механизма преобразований	1.3. Обеспечение результативности преобразований
2. Рост кривых знаний Б 2.2.	2.1. Генерирование за счет комбинационности	2.2. Формирование тезауруса	2.3. Обеспечение накопления знаний
3. Конкурентный отбор Б 2.3.	3.1. Формы генерирования информации	3.2. Программа ассоциации: отбор, синтез,	3.3. Обучение оргсистем, проверка эффективности

1. Организационная наука - тектология и ее развитие

В природе и деятельности человека всегда существует какая-то степень организованности. Полная неорганизованность – понятие без смысла, т.к. отсутствие всякой связи между элементами не может представлять никакого сопротивления нашему усилию, а только в сопротивлении мы узнаем о бытии вещей. Любая задача рассматривается, как организационная, ибо решение этой задачи сводится к тому, чтобы сформировать новую комбинацию элементов, которая принимается целесообразной на данный момент. Можно говорить только о более или менее организованной системе, которую следует рассматривать вне субъекта, организующего систему. Русский ученый А.А. Богданов в своей работе «Тектология: всеобщая организационная наука» исключает различия между «стихийной организующей работой природы и сознательно планомерной – людей». За пределами жизни лежат лишь низшие типы и ступени организации. Отсутствие субъекта, преобразующего систему, подразумевает существование в природе объективной целесообразности, что выражается в борьбе организационных форм или в принципе отбора. Можно сказать, что формы менее организованные уступают место более организованным. Организованной же системой можно назвать ту систему, в которой целое больше суммы своих частей.

Согласно Богданову А.А., **тектологию** следует понимать как науку о целесообразных закономерностях строительства организационных комплексов, как деятельность живых существ – человека, животных, растений. Он выделяет два вида организационных механизмов: *формирующий и регулирующий*. Функционирование формирующего механизма основано на конъюгации, формы соединения элементов. Порождающий изменение, воз-

никновение, разрушение, развитие организационных форм есть соединение комплексов или конъюгация, как основа формирующего тектологического механизма по А.А. Богдану. Он выделяет три случая конъюгации. Это предельный положительный результат соединений, когда активности одного комплекса складываются с активностями другого полностью, т.е. не перекрывают друг друга. Это предельный отрицательный результат (если активности соединяющихся комплексов направлены в противоположные стороны, т.е. перекрывают друг друга) и это вариант, в котором происходит как уничтожение активностей, так и их суммирование.

Если основным типом организационной связи является ингрессия, то форма дезорганизации отражается дезингрессией. Для организованного комплекса среда есть мир внешних или враждебных активностей, а граница, следовательно, характеризуется цепью дезингрессий с ними. *В науке тектологии выделяют формы организационного взаимодействия:*

А) Формирующие подходы (элементы): 1) конъюгация – обменное слияние (соединение) активностей, сотрудничество, общение; 2) ингрессия (организационная) – вхождение в комплекс элементов, их связывание с третьим (промежуточным звеном); 3) цепная связь – связка комплексов (форма нашего мышления об организованных комбинациях); 4) дезингрессия – отсутствие организационных связей, дезорганизация; 5) границы – отдельных комплексов; 6) эгрессия – концентрация активностей; 7) дегрессия – закрепление активностей; 8) роль разностей в опыте + разности напряжений энергии- проявляются в действиях; 9) кризисы С; 10) кризисы Д;

Б) Регулирующие подходы – предпринимательское руководство: 1) консервативный подбор; 2) прогрессивный подбор; 3) подвижное равновесие;

В) Устойчивость и организованность форм – организационное управление: 1) количественная и структурная устойчивость; 2) формы относительных сопротивлений (психосоциальных и экономико-технологических); 3) системы равновесий – системный подход к устойчивости.

Таблица 11

Формы организационного взаимодействия в тектологии

А – Формирующие подходы	Б – регулирующие подходы
Элементы тектологии	Предпринимательское руководство
1) Конъюгация - соединение активностей	1) Консервативный подбор
2) Ингрессия – вхождение	2) Прогрессивный подбор
3) Цепная связь- связка комплексов	3) Подвижное равновесие
4) Границы комплексов	
5) Дезингрессия – расхождение	
6) Эгрессия – концентрация активностей	
7) Дегрессия – закрепление активностей	
8) Роль разностей в опыте	
9) Кризис «С»	
10) Кризис «Д»	

Тектологическая граница отделяет один комплекс от другого, нарушение этой границы или ее возникновение является кризисом данного комплекса. По А.А. Богданову, исчезновение тектологической границы, конъюгация комплексов является кризисом С, образование тектологической границы, отдельностей – кризисом Д. Поэтому говорят о конъюгационных кризисах и дезъюнктивных кризисах в пределах тектологической границы. Объективно что-то происходит лишь там, где существует разница напряжений энергии между смежными комплексами. Важнейшим понятием тектологии является понятие тектологической устойчивости комплекса. А.А. Богданов выделяет ее количественную и качественную устойчивость.

Организационный комплекс – это организационное целостное единство целевых однородных (гомогенных) и гетерогенных составляющих (систем, объектов), их инфраструктур и взаимосвязей в рамках своих границ с учетом внешней среды. **Типы Комплексов**, выделяет А. Богданов, – организационные, дезорганизационные, нейтральные.

Рассматривают *комплексы*: регулируемые, нерегулируемые, равновесные, слитные, эгрессивные, дегрессивные, кризисные, бескризисные, сходящиеся, расходящиеся

Организация есть сообщество, где «варятся» идеи, таланты, культуры, а управление организацией – способы, приемы, усилия организованности за счет увеличения активностей и подавления сопротивления.

Сегодня рассматривают следующие формы активностей (энергии): а) экономико-организационные (концентрация, специализация, комбинация, кооперирование), б) организационно-правовые (регламентация, нормирование, инструктирование, распорядительно-указательные), в) социально-психологические. Также рассматриваются формы сопротивлений (энтропии) – неопределенность, заорганизованность, дублирование, лень, инерционность. Преобладание сопротивлений в организации формирует дезорганизованность, по которой понимается нарушение порядка, расстройство организации, норм деятельности. Она присуща сложноорганизованным системам и сопровождается диспропорциями, нестабильностью, неравномерностью и другими явлениями в развитии. Поэтому сегодня оформилось в теории идея в виде концепции «динамического равновесия» в неравновесной среде как оптимального режима функционирования системы.

Логика связи элементов тектологии: Конъюгация – Ингрессия – Цепная связь – Эгрессия – Дегрессия – Дезингрессия – Комплексы – Кризисы (С, Д). **Устойчивость и организованность** форм (оргуправление) отражается через: 1) Количественную и структурную устойчивость, 2) Формы относительных сопротивлений (психосоциальных, экономико-технологических); 3) Системы равновесий (системный подход).

2. Организационная наука праксеология

В науке Праксеология факторами компактности организационного целого служат: связь, взаимодействие, главенствующие звенья, связи

(служебные, функциональные, технические, информационные) и сопряжения. *Этапы организованной деятельности – это:* а) определение цели, б) планирование процесса деятельности, в) изыскания ресурсов и создание организационно-технической базы; г) реализация деятельности; д) контроль деятельности.

Направления обеспечения исправной (рациональной) деятельности: 1) специализация, 2) поддержка соотношения деятельности между активизацией и ограничением, 3) предупредительная деятельность, 4) заблаговременное обеспечение предпочтительной позиции, 5) уменьшение необходимости вмешательства действий, 6) применение более совершенных орудий труда, 7) обеспечение свободы маневра (выбор надлежащего момента для данной деятельности), 8) размер необходимых резервов, 9) координация и интеграция деятельности, 10) концентрация усилий.

3. Организационная наука системологии в системной теории построения и управления организацией

Основоположниками системологии являются великие ученые XX столетия: общего системного мировоззрения подхода в трудах Л. фон Берталанфи (1968, выявление общей теории систем); разработка системного методического подхода (Р. Акофф, Н.М. Амосов); обосновании развития и оценки сложных, больших систем (У. Росс Эшби); формировании теории сложных технических систем (Н.П. Бусленко); разработка общей теории системологии (В.М. Глушков, В.В. Дружини).

Системология изучает объекты как системы через три формы описания: информационную, функциональную, морфологическую.

Системология организации – это организационная наука, ведущим методом которой является диалектический, системный подход к исследованию различных видов организации – технических, биологических, общественных, экономических, социальных, социально-экономических, политических, культурных, религиозных и т.д.

Объект системологии организации – *регулируемые процессы* самоорганизации, происходящие в общественных организационных системах, *взаимодействие людей по совместной деятельности* в организации (для производства материальных благ, воспроизводства самих себя и как субъектов общественных изменений).

Предмет системологии организации – это *общие, частные и специфические закономерные тенденции* (действующие в организационных системах), *механизм их проявления* и использования различными субъектами управления и это *совокупность организационных отношений* (как организация и дезорганизация, субординация и координация, упорядочение и согласование).

Системология организации располагает набором методов анализа организационных проблем, где ведущим является **системный метод**. Он ориентирует исследователя на раскрытие целостности организации и обес-

печивающих ее факторов, выявление многообразных типов связей организации с внешней и внутренней средой и сведение их в единую структуру. Системный подход – это методологическое средство изучения интегрированных организационных объектов и интегральных зависимостей и взаимодействий. Системный метод содержит гносеологический аспект: элементы, составляющие целое, могут быть сами рассмотрены как целое (системы) и изучены по схеме целостного (интегрированного) объекта. Именно понятие «элемент» в системном методе имеет соотносительный смысл – части изучаемого целого (системы).

Построение системы управления. Под **системой управления организацией** понимается совокупность функционально увязанных органов управления организацией (предприятием), программно-аппаратных средств управления, средств связи и документов управления, иерархически организованные общей управляющей деятельностью, направленной на повышение эффективности функционирования организации.

Под **органами управления** предприятия понимаются подразделения и отдельные должностные лица, принимающие управленческие решения, а также обеспечивающие процесс их подготовки, принятия и реализации.

Программно-аппаратные средства – это, прежде всего комплексы средств автоматизации, сопряженные между собой в информационном, функциональном и техническом отношении, программные средства, реализующие информационные технологии, а также средства отображения информации. **Средства связи** – это средства обеспечения необходимой оперативной и надежной обработки информации (получения и передачи ее).

К документам управления относят документы, регламентирующие управление деятельностью предприятия, положения по взаимодействию, должностные инструкции и положения по структурным подразделениям.

Комплексный подход построения организации – это подход к синтезу системы управления предприятия. Он представляет собой многоэтапный итерационный процесс, начиная с обоснования организационной структуры управления и заканчивая разработкой документов управления.

Логика связи основных понятий системы управления проявляется через выявление: *законов управления*, порождающих принципы управления; *принципов управления*, формирующих цели и задачи управления деятельностью предприятия; *целей и задач*, определяющих функции и методы управления; *организационно-технических форм системы управления*, включающих программно-аппаратные средства для использования информационных технологий в зависимости от функций и задач управления.

Основные описания объектов через кибернетический подход.

Кибернетика – наука об эффективности системы организации, в которой реализуется жизнеспособность систем управления, связи и переработке информации. Кибернетическая система представляет собой набор пяти элементов: а) входной сигнал элемента – конечное множество функций времени (начальный входной сигнал); б) выходной сигнал элемента – ко-

нечное множество функций времени (начальный выходной сигнал); в) внутреннее состояние элемента – конечное множество функций времени (начальное состояние элемента); г) функционалы, задающие значения внутреннего состояния элемента, д) выходного сигнала.

Кибернетическая система управления содержит управляющую систему и объект управления, а также канал прямой связи; канал обратной связи управления; воздействие на объект управления окружения, помехи; выход объекта управления, характеризующий качество его функционирования.

Создание кибернетических систем управления реализуется через принципы: 1) целевого выживания и развития организации в условиях взаимодействия с окружающей средой; 2) наличия множества параметров состояния организации и окружающей ее среды; 3) приоритеты деятельности организации с конечным проявлением локальных критериев эффективности; 4) реальные задачи управления решаются в вероятностной постановке; 5) полная оптимизация деятельности организации невозможна; 6) система управления должна формировать конечное множество конкретных целей в пределах оперативного временного горизонта и перечень перспективных траекторий за пределами этого горизонта; 7) система управления должна генерировать многовариантный набор средств (способов) целенаправленного изменения состояния организации (оргпроектов); 8) система управления должна непрерывно отслеживать изменения в окружающей среде и корректировать ближайшие цели; 9) полная кибернетическая система управления должна содержать блок самообучения.

На практике кибернетический подход нашел отражение в *пятиуровневой кибернетической модели управления фирмой (Ст. Бира)*. Эта модель отражает иерархическую структурную схему, по аналогии архитектуру пятиуровневой центральной нервной системы человека. Эта модель служит основанием для проектирования системы управления крупной корпорации и даже страны. Осуществляемая Ст. Биром декомпозиция (пятиуровневая иерархия системы управления) упрощает проблему принятия решений на каждом уровне иерархии (уменьшает неопределенность и снимает ограничения), а разнесение по *виду* и *предмету* деятельности обеспечивает выживанию системы в целом. Уровни действуют как бы в разных измерениях, чем обеспечивается устойчивость структуры. Фирма представляет собой целостный организм с вертикальной командной осью, состоящей из 5-ти иерархически организованных систем управления.

4. Организационная наука бионике

Майкл Росчайлд директор «Кэмбридж Мэриден групп», США предложил отказаться от парадигмы представления экономики как механизма поддержания устойчивого равновесия по освобождению от «рабства» интеллектуального и порождаемой им скоропалительной политики, создав новую парадигму организационного развития экономики – бионику.

Биономика рассматривает экономическую жизнь как развивающуюся экосистему. Рыночная экономика в биономике есть естественное природное явление стихийного эволюционного процесса в развитии экосистемы и роста рыночной экономики. Ни одна из этих систем не планируется. Ни та, ни другая не нуждается в централизованном управлении. Как экосистема, так и экономика служат примером тому, что современная наука называет самоорганизующимися хаотическими процессами.

В биономике центральное место занимают не люди, а научно-технические знания, отражающие накопленную человечеством информацию. По мере научно-технического развития «невозможное становится выполнимым, выполнимое – экономически реальным». Новые знания есть источники экономического роста. Главную роль в развитии биономики отводят технологическим нововведениям, которые часто игнорировались традиционной экономической наукой. С позиции автора биономики, при капитализме происходит процесс эволюции технологической информации. Если в природе генетическая информация закодирована в молекуле ДНК живого организма, то в бизнесе технологическая информация закодирована в книгах, базах данных, алгоритмах, чертежах и в других источниках. Она принадлежит специализированным организациям (фирмам), приспособленным к конкретным требованиям соответствующей сферы, но для эволюции характерны явления конкуренции, специализации, кооперации, накопление знаний и рост.

В биономике при рассмотрении организации происходит выбор основных элементов экосистемы, структурные композиции, соподчиненность взаимодействия, а также анализ форм связей, структурных формирований, уровня организованности. Кроме того, выявляется реакция на воздействие, обеспечение упорядоченности и обеспечения целостности.

При выявлении источников развития новых знаний – технологических нововведений, необходимо учитывать конкурентный отбор и динамику роста знаний, а также повышение преобразований энергии, информации, вещества, генерирование их за счет комбинационности и эволюционности форм информации. Следует также обеспечивать отладку механизма преобразований, формирование тезауруса организации при реализации программ отбора, выделения и синтеза элементов. Необходимо обеспечить результативность преобразований, накопление знаний на разных уровнях, обучение оргсистем и проверку эффективности использования знаний. Оценка генетического кода эволюции технологической информации ТИ ведется через эффективность ее кодирования, уровня организации и эффективность использования. При этом учитываются ценность сведений, данных, информации, их восприятие, усвоение, уровень нестабильности, статистически и динамически стабильной структуры (морфологии), вид функционала эффективности, создание отображающей системы – тезауруса, уровень самоорганизации и оценку программ обеспечения эффективности действий организации и ее результативности. Все это требует формирования адаптивного управления с учетом увеличения информационно-сложности прироста тезауруса.

5. Организационная наука **Энвироника**

Законы организованности, развития и совершенствования, технологические, экономические, социологическое, природно-экологические и функциональные должны изучаться, прежде всего, менеджерами (руководителями) всех уровней, которые обязаны не только ясно видеть их проявления, но и уметь всесторонне использовать их в процессе управления.

Энвироника – комплекс знаний об окружающей среде и управлении ей. В зависимости от контекста, термин употребляется как синоним для пересекающихся понятий: энвайронментология, охрана окружающей среды, прикладная (или инженерная) *экология* и управление окружающей средой.

Наука **энвироника** находится на стыке научных знаний в области организации, развития и совершенствования общественных систем, технологии, экономики, социологии, природопользования, прогнозирования, нормирования, планирования, учета, анализа, контроля, регулирования. Сегодня все эти науки не могут плодотворно развиваться без тесного взаимодействия, взаимодополнения и взаимопонимания. Энвироника должна способствовать координации действий и эффективности развития всех этих наук, когда решается важнейшая проблема развития и совершенствования общества. Опираясь на междисциплинарные исследования, наука осуществляет целостный методологический подход к развитию общественных систем.

- **Энвироника**¹¹ – это общетеоретическая наука о всеобщих и общих законах взаимодействия элементов (частей) внутри систем и систем с окружающей средой. Энвироника призвана способствовать ликвидации разрыва между гуманитарными и естественными науками, обеспечивать...

- **Энвироника производственно-хозяйственная** – наука о всеобщих и общих законах взаимодействия производственных, хозяйственных систем и общества с окружающей средой. Энвироника должна вписываться в современные общественные гуманитарные, естественные и технические науки и совместно с ними... ..

Энвироника общества – наука о всеобщих и общих законах развития и совершенствования производственных, хозяйственных систем (т.е. экономических) и общества с окружающей средой¹². «Законы энвироники – это законы по которым развиваются производственные, хозяйственные системы и общество». Были выделены основные группы законов энвироники: общие законы, законы взаимодействующих процессов и функциональные.

Рассмотрение семантики законов энвироники (взаимодействующих процессов и функциональных) позволяет определить сферу их действия при исследовании потенциала экономических систем. Конечно, в совокупности с общими законами энвироники, данные законы позволяют всесторонне подойти к решению существующей проблематики раскрытие потенциала развития организации.

¹¹ Терминологический словарь библиотекаря по социально-экономической тематике

¹² Белопольский Н.Г., 1997-м. Энвироника – наука будущего развития человечества

2.3. Типология организаций

1. Классификация организаций.
2. Особенности управления организаций и их виды.
3. Правовые основы в деятельности различных типов организаций.
4. Основные формы интеграции предприятий в организационном развитии.

В последние годы в промышленности выделяют новые прогрессивные формы организации с учетом их особенностей:

1. Крупный бизнес и его реорганизация, с учетом новых особенностей:

- 1) децентрализация и формы централизации управления;
- 2) Организация высшего звена управления,
- 3) Организация гибрида большой и малой фирмы,
- 4) Интернационализация деятельности,
- 5) транснациональные корпорации, их региональное развитие,
- 6) образование финансовых корпораций в рамках крупного бизнеса,
- 7) реорганизация на виды деятельности.

2. Мелкий бизнес с учетом новых особенностей:

- 1) оптимизация размера
- 2) инновационный характер,
- 3) взаимодействие с Р фирмами,
- 4) «инкубаторные» программы.

3. Рисковый бизнес с учетом новых особенностей: Венчурные компании.

4. Ассоциации с учетом новых особенностей: Альянсы экономические, политические.

5. Торговые и сбытовые фирмы корпораций с учетом новых особенностей: Торгово-посредническая деятельность.

6. Интеграционные процессы в бизнесе с учетом новых особенностей: Формы интеграции финансовых, промышленных и торговых компаний.

7. Совместные предприятия с учетом новых особенностей: Межфирменное сотрудничество.

8. Консорциум с учетом новых особенностей: Форма равноправного объединения предприятий

Необходимо учитывать и организационно-правовые формы – как способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели предпринимательской деятельности.

В общероссийском классификаторе организационно-правовых форм (ОКОПФ) каждой организационно-правовой форме соответствует двухразрядный цифровой код, наименование организационно-правовой формы, алгоритм сбора. К хозяйствующим субъектам в ОКОПФ относятся любые юридические лица, организации, осуществляющие свою деятельность без образования юридического лица, и индивидуальные предприниматели.

Таблица 12

**Организационно-правовые формы по общероссийскому
классификатору организационно-правовых форм¹³**

№ п/п	Наименование	Код по ОК
1	Автономные некоммерческие организации / учреждения	97/73
2	Акционерные общества	60
3	Ассоциация крестьянских (фермерских) хозяйств	77
4	Бюджетные учреждения	72
5	Государственные компании	86
6	Государственные корпорации	82
7	Дочерние унитарные предприятия	68
8	Закрытые акционерные общества	67
9	Индивидуальные предприниматели	91
10	Крестьянские (фермерские) хозяйства	53
11	Некоммерческие партнерства	96
12	Общества с дополнительной ответственностью	66
13	Общества с ограниченной ответственностью	65
14	Общественные движения	84
15	Общественные и религиозные организации (объединения)	83
16	Объединения юридических лиц (ассоциации, союзы)	93
17	Организации без права юр. лица, индивидуальные предприниматели	99
18	Органы общественной самодеятельности	78
19	Открытые акционерные общества	47
20	Паевые инвестиционные фонды	92
21	Полные товарищества	51
22	Потребительские кооперативы	85
23	Представительства и филиалы	90
24	Производственные кооперативы	52
25	Простые товарищества	87
26	Прочие некоммерческие организации	89
27	Публичные акционерные общества	
28	Садоводческие, огороднические, дачные некоммерческие товарищества	76
29	Территориальные общественные самоуправления	80
30	Товарищества на вере	64
31	Товарищества собственников жилья	94
32	Унитарные товарищества	40
33	Унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления	41
34	Унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения	42
35	Учреждения	81
36	Финансово-промышленные группы	79
37	Фонды	88
38	Хозяйственные товарищества и общества	48
39	Частные учреждения	71
40	Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями	39
41	Юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями	70

¹³ Общероссийский классификатор форм собственности. Общероссийский классификатор организационно-правовых форм. М.: Изд-во ПРИОР, 2000. 16 с. (с измен. 1.03.2012).

Общероссийский классификатор организационно-правовых форм (в ред.) – ОКОПФ

Код	Наименование	Алгоритм сбора
39	Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями	40 + 48 + 52 + 53
48	Хозяйственные товарищества и общества	51 + 60 + 64
51	Полные товарищества	
64	Товарищества на вере	
65	Общества с ограниченной ответственностью	
66	Общества с дополнительной ответственностью	
60	Акционерные общества	47 + 67
47	Открытые акционерные общества	
67	Закрытые акционерные общества	
52	Производственные кооперативы	
53	Крестьянские (фермерские) хозяйства. Пояснение: сохраняют статус юридического лица на период до 1 января 2013 г.	
40	Унитарные предприятия	41 + 42
42	Унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения	
41	Унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления	
70	Юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями 76 + 77 + 78 + 80 + 81 + 82 + 83 + 84 + 85 + 86 + 88 + 89 + 93 + 94 + 96 + 97	
85	Потребительские кооперативы	
83	Общественные и религиозные организации (объединения)	
84	Общественные движения	
86	Государственные компании	
88	Фонды	
81	Учреждения	71 + 72 + 73
82	Государственные корпорации	
78	Органы общественной самодеятельности	
96	Некоммерческие партнерства	
97	Автономные некоммерческие организации	
93	Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)	
77	Объединения крестьянских (фермерских) хозяйств	
80	Территориальные общественные самоуправления	
94	Товарищества собственников жилья	
76	Садоводческие, огороднические или дачные некоммерческие товарищества	
89	Прочие некоммерческие организации	
71	Частные учреждения	
72	Бюджетные учреждения	
73	Автономные учреждения	
99	Организации без прав юридического лица	87 + 90 + 92 + 95 + 98
79	Исключено. – Изменение № 4/2007	
92	Паевые инвестиционные фонды	
87	Простые товарищества	
90	Представительства и филиалы	
91	Индивидуальные предприниматели	91
98	Иные неюридические лица	
95	Крестьянские (фермерские) хозяйства	

Для выбора организационно-правовой формы предприятия рекомендуется взвешивать следующие сопоставительные плюсы и минусы (табл. 13).

Таблица 13

Критерии выбора организационно-правовых форм¹⁴

Организационные формы	Сравнительные преимущества (плюсы)	Относительные недостатки (минусы)
Частное (трейдерское, индивидуальное) предприятие	1. Простота организации и регистрации 2. Свобода владельца в принятии решений 3. Возможность владельца распоряжаться всей прибылью 4. Отсутствие правовых ограничений 5. Легкость и ликвидации 6. Преимущества в налогообложении	1. Возможное отсутствие у владельца опыта и умения 2. Трудности в привлечении и удержании квалифицированных служащих 3. Трудности в увеличении капитала 4. Ограниченный срок жизни фирмы 5. Неограниченная ответственность владельца
Товарищество	7. легкость организации и ликвидации 8. Возможность объединить индивидуальные таланты и способности 9. Доступность фирме большого объема капитала 10. Определенный правовой статус фирмы 11. Преимущества в налогообложении	6. Неограниченная и взаимная ответственность партнеров 7. Ограниченный срок жизни фирмы с вынужденным концом 8. Разделение полномочий 9. Опасность разногласий между партнерами
Корпорация	12. Ограниченная ответственность держателей акций 13. Бесконечный жизненный цикл фирмы 14. Легкость передачи права собственности 15. Легкость расширения 16. Применимость для больших и малых фирм	10. Правительственное регулирование 11. Расходы на организацию 12. Налог на акционерный капитал

Следует учитывать и интегральные формы объединения предприятий – см. таблицу 14. и социально-общественные формы организаций.

¹⁴ Таблица составлена по материалам издания: Дж.Ф. Берджес, Дж. Штайнхофф. Основы управления малым бизнесом. М.: БИНОМ, 1997, С. 111-117.

Основные формы интеграции предприятий¹⁵

Основные формы	Сущность
Финансово-Промышленная группа ФПГ	Диверсифицированные многофункциональные структуры на основе объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов и др. организаций
Корпорация	Объединение, сообщество на основе общности профессиональных и сословных интересов
Транснациональная корпорация	Международное сообщество, объединение компаний на основе общности интересов в бизнесе и политике
Холдинг	Организационная форма объединения самостоятельных юр. лиц (бизнес-единиц) под материнской компанией с контрольным пакетом акций
Консорциум	Форма объединений на основе соглашений между банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами, госструктурами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению научно- и капиталоемких проектов
Конгломерат	Организационная форма объединения предприятий в результате слияния различных фирм, вне зависимости от их горизонтальной или вертикальной общности. Конгломераты слияния подразделяются на типы: а) функциональные; б) функциональные; в) рыночно-ориентированные; г) чисто конгломератные слияния.
Совместное предприятие	Организационная форма создания предприятий в результате соединения разных форм собственности с привлечением иностранного капитала
Картель	Объединение самостоятельных предприятий на основе соглашений по ряду вопросов: цены на продукцию, квоты, разграничение рынков сбыта, условий найма рабочей силы и т.д.
Синдикат	Организационная форма объединения, где заключены соглашения между предприятиями одной отрасли промышленности по контролю над сбытом продукции и закупки сырья с целью получения монопольных прибылей
Трест	Объединение собственности и управления предприятий отраслей с полной ликвидацией их производственной и коммерческой самостоятельности. Оргформа – акционерная компания

Деловое предприятие – деловая организация

Фундамент развитой экономики – автономное деловое предприятие (business enterprise) – представляет собой социальный феномен чрезвычайной сложности. Пока полная теория делового предприятия отсутствует, но его рассматривают как орган экономического роста и развития, как организация создания своего потребителя через маркетинг и инновацию, синтез экономической устойчивости и социальной ориентации в глазах общества (создание ценностей).

Деловое предприятие всегда должно отслеживать – что нужно делать, что есть бизнес, где и кто наш покупатель, что покупатель приобретает

¹⁵ Мильнер Б.З. Теория организации М., 1997.

(какую ценность), где пределы развития степени удовлетворения покупателя и возможности производителя (конкуренция, потенциал, ресурсы). Экономические силы лишь устанавливают пределы деятельности менеджмента. Задача предприятия не есть максимизация прибыли, а достижение достаточной прибыли для покрытия риска экономической деятельности, а также для инвестиций в будущее или новые рабочие места завтра.

Цель делового предприятия есть создание потребителя с его ценностями, что имеет решающее значение для делового предприятия и его бизнеса. Покупатель всегда определяет, что для него делает полезность, ценность продукта и услуга. В отношении оценки целей и миссии бизнеса есть одна отправная точка – покупатель. Потребитель определяет бизнес.

Выделяют две главных функции делового предприятия - маркетинг и инновацию, которые производят результаты, а остальное издержки. Цель маркетинга не сбыт, а знание и понимание потребителя, его запросов. Инновация должна обеспечивать производство качественно иной экономической удовлетворенности (товары и услуги), т.е. наделение человеческих и материальных ресурсов новой способностью производить богатство.

Системные цели делового предприятия устанавливаются в восьми ключевых областях: маркетинг, инновация, человеческая организация, финансовые ресурсы, материальные ресурсы, производительность, социальная ответственность, прибыль. Эти цели позволяют организовать действия предприятия. Ведь цели не определяют будущее, они есть средство мобилизации ресурсов предприятия для создания будущего. В деловом бизнесе есть три вида инноваций: в продукции или услугах, в рамках, поведении и ценностях покупателей, а также в различных умениях и деятельности (технологиях и сферах).

Инновационная организация

Инновационная организация работает для постоянной и продуктивной инновации, когда изменения становятся нормой. Основа инновационной стратегии есть плановая и систематическая ликвидность старого, умирающего, устаревшего. Главная предпосылка инновационной стратегии учет всего стареющего: продукция, технология, рынки, каналы, структуры. Известно, что инновация не наука и не технология, а новая ценность изменений в среде. Мера инновации есть степень ее влияния на среду.

Инновационные организации сильно отличаются друг от друга, но всегда имеют общие черты и характеристики. Они знают, что такое «инновация», понимают динамику инновации, они имеют инновационную стратегию, они знают, что инновация требует задач, целей, планов, измерения результатов иных, чем цели, планы и измерения в стационарном бизнесе. Особую роль в инновационной организации играет менеджмент – top management и инновационная организация структурируется иначе, чем другие организации (наличие инновационных групп людей).

Поиск инноваций должен быть организован отдельно, вне текущего производства. Нельзя одновременно создавать новое и заботиться о том, что уже

имеешь. Новаторские организации, поэтому, выделяют инновационную деятельность в отдельные организационные подразделения. Новаторские организации требуют установки на обучение. Никто не считает, что уже все знает. Обучение – непрерывный процесс для всех членов организации.

В новаторских организациях важнейшей задачей высшего руководства является превращение непрактичные, дикие, полусырые идеи в конкретную новаторскую реальность. Высшее руководство прислушивается к идеям и принимает их всерьез, зная, что новые идеи вначале всегда непрактичны. Сопротивление изменениям коренится в невежестве и страхе перед неизвестным. Новаторские организации понимают, что инновация должна быть организована как бизнес, а не как функция. Так строят свою работу венчурные компании в работе с крупными корпорациями, которые финансируют их.

Бюджетная организация

Бюджетные организации: правительственные учреждения, университеты, больницы, муниципалитеты, профессиональные ассоциации, общественные организации, выполняя социально-общественные действия по своему статусу, производят правила, процедуры.

Эти организации также нуждаются в инновационных изменениях из-за быстрых изменений, происходящих в обществе. Но последние для бюджетных организаций представляют большие опасности вследствие больших затрат на изменение процедур и правил и отсутствие четких критериев успеха. Ведь в бюджетной организации платят людям не за результаты, а за усилия. Деньги зарабатывают за нее кто-то другой (налогоплательщик, благотворитель, предприятие, финансирующее свой аппарат, вышестоящие органы). Чем шире сфера усилий бюджетной организации, тем больше будет ее бюджет.

Бюджетная организация, в отличие от делового предприятия, зависит от слишком многих людей. Поскольку бюджетная организация не имеет «результатов», из которых идет оплата, любой связанный с ней человек имеет чуть ли не право вето. Бюджетная организация обязана удовлетворить каждого, и не может себе позволить оттолкнуть, кого бы то ни было. Если бюджетная организация начинает программу, то она создает клиентуру, которая будет препятствовать отмене программ. Поэтому она плодит множество программ, обеспечивая себе статус и престиж, а также расширяя сферу деятельности и увеличивая свое финансирование.

Самая важная причина существования бюджетной организации заключается в обосновании «чтобы делать добро». Иначе говоря, она смотрит на свою миссию как на моральный долг, а не экономическую цель, в которой можно сопоставлять затраты с эффектом. Экономический подход всегда ищет для ресурсов наиболее выгодную сферу применения. Поэтому все экономическое относительно. Если цели в стремлении к добру не достигнуты, значит, нужно удвоить усилия (ресурсы). Бюджетная организация стремится практически всегда не к оптимизации, а к максимизации усилий и ресурсов.

В бюджетной организации попытка бросить старое и внести что-то новое воспринимается как покушение на саму. Основу существования организации, на ее базовые ценности и верования. Это самые серьезные препятствия инновации в этих организациях. Они объясняют тот факт, что инновации в сферах, обслуживаемых бюджетными организациями, возникают почти исключительно на новых предприятиях. Для обеспечения инновационного развития бюджетной организации необходима четкая своя миссия, реалистичная цель, перепроверка действий с целью, постоянный поиск инновационных возможностей.

Бюрократическая организация

Бюрократическая организация есть такая большая организация где:

- решения чрезмерно централизованы, а лица, их принимающие не обладают непосредственным знанием задач на местах (где есть знание, но нет власти проведения необходимой адаптации);
- разные иерархические слои, и функциональные группы изолированы друг от друга (связь слаба, информационные потоки затруднены), часто их действия не согласованы и противоречат целям организации;
- существует огромное количество различных правил и инструкций, противоречащих друг другу; вокруг них ведется торг, шантаж, коррупция;
- развиваются сложные неформальные системы власти на местах.

В основе социальной необходимости бюрократической организации лежит достижение регулярности и предсказуемости деятельности людей, согласованности действий всех сотрудников организации по осуществлению ее целей. Это требует наличия хорошего аппарата управления организацией, имеющего свои интересы. Поведение людей в бюрократической организацией по согласованию их деятельности должно строиться по инструкциям и правилам, а координация действий осуществляется через властные отношения.

Власть порождается самими задачами, стоящими перед организацией. В любой бюрократической организации можно выделить *четыре основных источника власти*, соответствующих различным типам зон неопределенности: экспертное знание и умение; отношения между организацией и ее внешней средой; контроль над коммуникативной сетью и информацией; наконец, власть, вытекающая из наличия общих организационных правил и правом руководства их устанавливать. Таким образом, в бюрократической организации «параллельные отношения власти» и есть реальные отношения власти в этой организации.

Менеджерская организация

Современная менеджерская организация есть организация органичная, основанная на командной деятельности с использованием человеческого потенциала и ориентацией на результативность деятельности.

В менеджерской организации организационная структура должна направлять внимание всех сотрудников на результаты работы предприятия в целом. Менеджеры должны быть больше бизнесменами, а не экспертами

или администраторами. Их работу нужно оценивать по экономическим результатам, а не по стандартам узкопрофессиональной компетентности или административного мастерства. Организационная структура не должна ориентировать людей на псевдо результаты, на интенсификацию усилий (повышение затрат). Эта структура должна способствовать самоконтролю и мотивации сотрудников. Организация должна помогать каждому сотруднику (менеджеру, специалисту) понимать свою задачу и общую задачу.

Менеджерская деятельность должна включать: а) анализ ключевых видов деятельности через миссию, цели, задачи; б) анализ вклада каждого подразделения и сотрудника по работе; в) анализ решений оперативных, тактических и стратегических, г) анализ отношений трудовых, производственных, управленческих и информационных; д) анализ симптомов старения организации (сбои, растрата усилий – совещания, согласования и т.д., обилие проблем, столкновение ответственности и т.д.).

В менеджерской организации решаются три группы задач. Во-первых, необходимо управлять текущими операциями, эксплуатировать их потенциал, решать их повседневные проблемы; во-вторых, решают задачи высшего руководства, имеющие специфические требования; в-третьих, решают инновационные задачи – создания завтрашнего дня предприятия.

Командная форма деятельности в менеджерской организации реализуется для решения конкретных задач на разных уровнях управления. В команде ответственность за выполнение четкой задачи коллективная, а действия однонаправленные на результативность. В ней должна быть высокая самодисциплина, мотивация и коммуникативность. Это подчеркивает, что командная деятельность имеет ограниченный срок жизни по решению лишь конкретной задачи. Так же работает и команда высшего руководства, но она имеет всегда совокупность задач, обеспечивающих ее большую жизнедеятельность.

Для хорошего высшего руководства требуется, по меньшей мере, четыре типа людей: человек мысли, человек действия, человек, понимающий в людях, и человек публики. Эти четыре типа способностей почти никогда не совмещаются в одном человеке.

Социальная организация

Социальная организация (группа, общественные движения и т.д.) рассматриваются не как жесткая (иерархическая), «твердая» система, а, скорее, как «мягкое» поле взаимоотношений. Социальная реальность представляет межиндивидуальную (межличностную) реальностью, в которой существует сеть связей, привязанностей, зависимостей, обменов, отношений личной преданности. Социальная реальность является специфической общественной средой, или тканью, соединяющей людей друг с другом, образуя межличностное динамичное социальное поле (научный подход формирования «процессуального образа» и «образа поля»).

2.4. Структуры организации и системы управления

В зависимости от характера связей между разными службами различают такие основные виды организационных структур управления: линейная, функциональная, функционально-линейная (штабная), дивизиональная, проектная, матричная, бригадная, сетевая, виртуальная.

1. **Линейная организационная структура** основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа обеспечивает единство управления. Эта организационная структура образуется в результате построения аппарата управления в виде иерархической структуры. Каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру иногда называют однолинейной. Основные преимущества и недостатки линейной структуры приведены в Таблице 15.

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Таблица 15

Возможности линейной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Простота построения организации	Чрезмерная концентрация власти на высшем уровне управления
Однозначное разграничение задач, ответственности и компетенции руководителей	Высокие профессиональные требования к руководителю
Окончание табл. 15	
Простота осуществления контроля	Преимущественно авторитарный стиль руководства
Быстрые и экономичные формы принятия решения	Низкий уровень специализации руководителей
Оперативность и точность исполнения управленческих решений	Повышенная загрузка средних уровней управления
Простые иерархические коммуникации между руководителями	Усложненность коммуникаций между исполнителями
Персонифицированная ответственность.	Опасность перегрузки руководителя.

2. **Функциональная организационная структура** основана на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления. К таким функциям относят научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, производство, снабжение, сбыт, **маркетинг** и т.д. Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с различными более высо-

кими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи.

Например, рабочий в цехе получает поручения не от одного человека (мастера), а от нескольких штатных единиц, т.е. действует принцип многократной подчинённости. Поэтому такую организационную структуру называют многолинейной.

Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своём составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности. Основные преимущества и недостатки функциональной структуры приведены в Таблице 16.

Линейная и функциональная структуры в современной действительности не имеют применения в чистом виде. Вместе с тем, их изучение необходимо, поскольку все другие виды структур строятся с использованием их элементов.

Таблица 16

Возможности функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Сокращение звеньев согласования	Неоднозначное распределение ответственности
Высокий профессиональный уровень подготовки решений	Сложность и длительность подготовки решений
Быстрые коммуникации и сокращение дублирования работ	Дублирование распоряжений и коммуникаций
Укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней	Отсутствие единого руководства
Разгрузка высшего руководства	Затрудненность реагирования на изменения
Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций	Возникновение конфликтов из-за противоречивости деловых интересов функциональных руководителей

3. Линейно-штабная организационная структура (функционально-линейная или штабная) отражает функциональное разделение управленческого труда в штабных подразделениях разного уровня. При линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабы), которые помогают руководителю в выполнении отдельных функций управления. Эти штабы могут образовываться исключительно на высших уровнях управления (штабы руководства), находиться на нескольких уровнях управления, а также образовывать штабную иерархию на всех уровнях управления. Штабы предоставляют консультации и участвуют в подготовке решений, но они не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями или исполнителями.

При таком организационном строении главной задачей руководителя становится координация действий организационных звеньев. Чем крупнее фирма и сложнее её управляющая структура, тем острее стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными специалистами. Основные преимущества и недостатки функционально-линейной (штабной) структуры приведены в таблице 17.

Таблица 17

Возможности линейно-штабной (штабной) организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Снижение загрузки линейных руководителей	Увеличение штатов за счет штабных структур
Повышение качества подготовки решений за счет привлечения специалистов	Опасность конфликтов линейных и функциональных структур
Улучшение горизонтальной координации	Усложнение вертикальных коммуникаций
Стандартизация, формализация и программирование деятельности	Затрудненность реагирования на изменения
Баланс функционального и линейного руководства	Нечеткость процедур принятия решений

4. **Дивизиональная организационная структура.** Необходимость ее создания была вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Ключевой фигурой в управлении организацией с дивизиональной структурой является руководитель производственного отделения. Структуризация по отделениям производится по выпуску определённой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация) или по ориентации на потребителя (потребительская специализация). В самих производственных отделениях управление строится по линейно-функциональному принципу.

Организационная структура по продукту предполагает создание в структуре организации самостоятельных хозяйственных подразделений – производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов. Предполагается специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным видам или группам продуктов и передача им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями, расположенными как в своей стране, так и за границей.

Производственное отделение не делает различий в методах управления между дочерними компаниями (отечественными и иностранными), которые сохраняют ответственность за прибыли и подлежат финансовому контролю

и отчётности со стороны производственного отделения. Координация деятельности между отечественными и иностранными предприятиями осуществляется в рамках производственного отделения, либо координатором по продукту, либо координатором по международным операциям. Функциональные подразделения производственных отделений поддерживают тесные контакты с соответствующими функциональными центральными службами, получая от них указания по всем вопросам проведения единой политики и координации деятельности в рамках организации в целом.

Поскольку производственное отделение само выступает центром прибыли, оно осуществляет не только финансовый, но и оперативный контроль функционирования подконтрольных предприятий во всемирном масштабе. Этот контроль часто осуществляется путём совместных и переплетающихся директоров и дополняется поездками руководителя производственного отделения на конкретные дочерние предприятия. В некоторых компаниях для более эффективного оперативного контроля деятельности иностранных дочерних компаний в производственном отделении создаются региональные управления или отделы.

Организационную структуру управления по продукту применяют крупные широко диверсифицированные компании, хотя она имеет свои специфические особенности практически у каждой компании. Эти особенности вытекают, прежде всего, из степени диверсификации выпускаемой продукции и характера специализации каждого производственного отделения и каждой дочерней компании. Они зависят также от числа иностранных компаний, характера их деятельности и выполняемых функций. Большую роль играет характер выпускаемой продукции, степень её технологической сложности и уникальности.

Организационная структура по продукту обеспечивает большие возможности для централизованного управления и координации деятельности принадлежащих корпорации предприятий географически рассредоточенных. Такая организационная структура способствует углублению специализации между дочерними предприятиями одной компании с учётом преимуществ, получаемых от международного разделения труда. Она также содействует росту внутрикорпорационных поставок, облегчает раздел рынков между дочерними компаниями, позволяет концентрировать научные исследования и разработки по продукту в центре и обеспечивать централизованное снабжение технологией всех дочерних компаний. Даёт возможность ориентировать производство на выпуск продукции, пользующейся наибольшим спросом.

Однако, при такой структуре возникают трудности использования знаний и опыта специалистов по управлению в рамках одного региона страны затрудняется координация деятельности предприятий, относящихся к разным производственным отделениям одной корпорации по вопросам планирования, долгосрочных инвестиций на рынке. Производственные отделения, построенные по продукту, испытывают недостаток знаний о мест-

ных условиях и требованиях отдельных рынков. Поэтому они нуждаются в помощи центральных служб для координации.

Организационная структура *по региону* предполагает, что управленческая ответственность за деятельность предприятия и на внутреннем, и внешнем рынке распределяется между самостоятельными региональными подразделениями. Последние по содержанию и характеру своей деятельности могут выступать как производственные отделения и быть центрами прибыли, а могут организовываться в форме дочерних компаний и быть центрами прибыли и центрами ответственности. В любом *случае* региональные подразделения осуществляют координацию деятельности дочерних сбытовых и производственных компаний в своём регионе по всем видам продуктов специализации международной фирмы. Возглавляющий такое региональное подразделение вице-президент – распорядитель либо управляющий подчиняется непосредственно высшей администрации компании и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами. В некоторых компаниях региональные управляющие имеют в своём подчинении управляющих по отдельным странам как промежуточное звено между региональным подразделением и местной дочерней компанией.

Региональные подразделения осуществляют финансовый контроль деятельности каждой дочерней компании, контролируют составление текущего бюджета и ведают вопросами планирования, придерживаясь указаний высшего руководства организации и центральных служб. Для увязки производственной деятельности подконтрольных компаний в ряде ТНК назначаются координаторы по продукту, ведающие вопросами производства конкретных видов продуктов. Основные преимущества и недостатки дивизиональной структуры приведены в таблице 18.

Таблица 18.

Особенности дивизиональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Четкое разграничение ответственности	Рост иерархичности, т.е. вертикали управления. Высокая потребность в руководящих кадрах
Высокая гибкость и адаптивность системы	Усложненность координации деятельности
Высокая самостоятельность структурных звеньев	Повышенные затраты на содержание управленческого аппарата за счет дублирования функций
Разгрузка высшего управления	Сложность осуществления единой политики
Простота коммуникационных сетей	Потоки информации и управленческие решения движутся преимущественно по вертикали
Кадровая автономия	Разобщенность персонала
Повышение мотивации персонала	Разобщенность штабных служб, ослабленность горизонтальных связей

Региональная структура управления в целом встречается редко. В то же время региональный принцип управления заграничной деятельностью в со-

четании с управлением по продукту является довольно распространённым и характерен для компаний, использующих смешанную структуру управления.

Все рассмотренные выше организационные структуры относятся к механистическому типу. К органическому типу организационных структур относятся проектные, матричные, программно-целевые, бригадные.

5. Проектная организационная структура предназначается для разработки и реализации определенного проекта (разработки темы, решения комплексной задачи) с заданным уровнем качества и в рамках, выделенных для этой цели материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Под проектом понимается любой процесс целенаправленных изменений в организации, в частности, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.д. Введение проектного управления связано с тем, что линейно-функциональная структура не может обеспечить эффективное осуществление нескольких проектов одновременно.

Любая проектная структура является временной. Управление проектом включает в себя определение его целей, разработку концепции, формирование структуры, определение приоритетов, планирование и организацию выполнения работ, координацию деятельности исполнителей и т.д. Над проектом работают квалифицированные специалисты разных профессий, в том числе менеджеры, а также исследователи. Руководителю проекта подчинены все участники проекта, а также все выделенные для его осуществления ресурсы.

Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями и несет ответственность за качество планирования, выполнение графика работ, за расходование материальных, финансовых ресурсов, в частности, за материальное стимулирование работников. После завершения проекта и решения всех связанных с этим задач привлеченные к выполнению проекта работники возвращаются в свои подразделения к постоянной работе, переходят к работе по осуществлению следующего проекта или, в случае работы по контракту, увольняются.

Проектные структуры обладают большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и усложняет поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации. Эти организационные структуры различаются по характеру используемых научно-технических разработок, по степени ориентации на использование новейших технологий, по масштабам проводимых разработок, по охвату проблем производства, характеру связей с линейными и функциональными подразделениями организации, кругу полномочий при взаимодействии с внешней средой и иным параметрам. Основные преимущества и недостатки проектной структуры приведены в таблице 19.

Возможности проектной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Возможность эффективного осуществления нескольких проектов одновременно	Необходимость для руководителей постоянно поддерживать коммуникации и стимулировать работу специалистов
Высокая гибкость и адаптивность структуры	Трудности приспособления специалистов к новым рабочим взаимоотношениям в проектной группе
Эффективная координация работ	Конфликты, связанные с координацией работ участников проекта и с выявлением их личного вклада в результаты работы группы
Способствует коллективному расходованию ресурсов	Множественность контроля (со стороны функциональных и проектных руководителей)
Руководитель проекта отвечает за его выполнение	Нарушаются сложившиеся коллективы в линейно-функциональных подразделениях
Повышение мотивации персонала	Кадровое обеспечение имеет тенденцию к дублированию

Разновидностью проектной структуры является матричная.

6. **Матричная организационная структура** строится на принципе двойного подчинения исполнителей – с одной стороны, руководителю проекта, а с другой – руководителю функционального подразделения. Функциональные подразделения предоставляют для выполнения проекта персонал и техническую помощь. Ее графическое изображение напоминает матрицу, состоящую из клеток. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: **НИОКР**, производству, сбыту, снабжению. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

При матричной структуре управления при определении горизонтальных связей необходим: а) подбор и назначение руководителя программы (проекта), его заместителей по отдельным темам согласно структуре программы; б) определение и назначение ответственных исполнителей в каждом специализированном подразделении; в) организация специальной службы управления программой.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает непосредственно не подчинёнными ему специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы и затруднять достижение её долгосрочных целей. Для обеспечения координации работ в условиях мат-

ричной структуры управления центр управления программами призван увязывать выполнение управленческих процедур отдельными функциональными и линейными подразделениями.

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение прямым руководителям подразделений – отделов, служб).

Переход к матричным структурам охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и способны выступить в проектной группе в роли лидеров. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективным использованием. Основные преимущества и недостатки матричной структуры приведены в таблице 20.

Таблица 20

Возможности матричной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Четкое разграничение по продуктам (проектам)	Высокие требования к линейным и функциональным руководителям
Высокая гибкость и адаптивность основных подразделений	Высокие требования к коммуникации
Хозяйственная и административная самостоятельность проектных подразделений	Трудности и длительное согласование при принятии концептуального решения
Окончание табл. 20	
Высокая профессиональная квалификация функциональных руководителей	Ослабление персональной ответственности и мотивации работников линейно-функциональных подразделений
Благоприятные условия для формирования коллективного стиля руководства	Необходимость и опасность компромиссных решений
Простота разработки и реализации единой политики	Возможность конфликта между линейными и функциональными руководителями ввиду двойной подчиненности первых.

В нашей стране матричные структуры успешно использовались в тех случаях, когда наряду с ними внедрялись новые экономические взаимоотношения между подразделениями предприятий и объединений с целью повышения их заинтересованности в реализации проектов и целевых программ. Гибкие оргструктуры «не срабатывают», если остаются без изменения действующие системы планирования, контроля и распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования раз-

работчиков, если консервируется стиль руководства и не поддерживается естественное стремление работников к саморазвитию.

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

Это требование выполняется здесь за счет того, что в матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

7. Бригадная организационная структура предполагает формирование бригад из рабочих, инженеров, специалистов и управленцев, обладающих производственной самостоятельностью и независимостью и полностью отвечающих за результаты своей деятельности. При формировании бригад предпочтение отдается работникам с универсальными навыками и знаниями. Концепция бригадной работы, поощряет мастерство, максимальное использование имеющегося делового и творческого потенциала работников, взаимопомощь, взаимозаменяемость, личную ответственность, ориентацию на запросы потребителей.

Подобного рода структуры в своей деятельности опираются на следующие основные принципы: а) автономность работы бригады; б) самостоятельное принятие решений и координация деятельности по горизонтали; в) привлечение, при необходимости, для разработки и решения задач работников других подразделений и организаций.

Бригаду возглавляет руководитель, управление которого носит преимущественно характер консультаций и опирается на коллективное решение проблем. В бригадах повышается квалификация работников за счет освоения ими нескольких специальностей, профессий и более полного развития способностей. Оборудование, как правило, закрепляется за бригадой и концентрируется на ее производственной площади.

Используются гибкие системы заработной платы, увязывающие для каждого участника бригады ее уровень и результаты общего труда, прежде всего

по показателям прибыли (дохода). При бригадной организации труда отношения между сторонами (администрацией и трудовым коллективом, между участниками трудового коллектива, между подрядными организациями) строятся на договорных началах. Договор фиксирует взаимные обязательства сторон, и наделяют их соответствующими правами. Одна из проблем, возникающих при бригадной структуре – это горизонтальная координация между бригадами. Бригадная структура является частным случаем сетевой.

8. Сетевая организационная структура – представляет собой совокупность организаций или специализированных единиц, деятельность которых осуществляется *на контрактной основе* и координируется рыночными механизмами (а не командными методами). Любые функции в сети реализуются на основе договора в интересах реализации проекта, производства или поставки продукции, предоставления услуг и т.д. Компоненты сети обмениваются информацией, кооперируются друг с другом, поставляют продукцию или услуги и т.д. Многие сетевые организации используют общие активы нескольких фирм.

Сетевые отношения могут устанавливаться внутри крупной корпорации, тогда они образуют так называемую внутреннюю сеть (иначе говоря, внутренний рынок). В ряде отраслей сеть есть не что иное, как объединение организаций (производителей, поставщиков, финансовых и торговых компаний), основанное на кооперации и взаимном владении акциями участников. В качестве разновидности сетевой организации рассматриваются стратегические союзы некоторых организаций, прежде всего крупных фирм, которые стремятся к обеспечению для себя конкурентных преимуществ в глобальном масштабе.

Отношения между составными частями сети могут быть долгосрочными, стабильными и временными, динамичными. Во многом для этих отношений характерна взаимозависимость и взаимовыгодность. Как стабильные, так и динамичные и внутренние сети включают в себя элементы различных организационных структур (линейно-функциональных, матричных и т.д.), как базовых составляющих сети.

9. Виртуальная организационная структура – это сообщество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией *виртуальных продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий* и системы контрактов, с независимыми рабочими группами и структурами. Виртуальный продукт – то, что производится моментально и адресно, по требованию заказчика. Оплачивается это продукт заказчиком также мгновенно. Выпуск виртуального продукта возможен в любое время, в любом месте и в бесчисленном количестве вариантов моделей и форматов. Примером виртуального продукта являются интегральные схемы, создаваемые инженером с использованием компьютерной техники в течение нескольких минут.

Виртуальные организации функционируют на основе объединения ряда новейших технологий и компетенций для наиболее полного удовлетворения спроса на потребительском рынке.

К основным чертам виртуальных организаций относят непостоянный характер функционирования и осуществление связей и управленческих действий на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций; взаимоотношения со всеми партнерскими и иными заинтересованными организациями осуществляется посредством соглашений, договоров и взаимного владения собственностью; договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях и образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности.

Принципами образования виртуальной структуры являются: 1) упразднение отношений подчинения; 2) географическая рассредоточенность; 3) возможность оперативного формирования и упразднения отношений с элементами, входящими в альянс с виртуальной организацией; 4) использование информационных технологий, телекоммуникационных процессов; 5) свобода доступа к информации; 6) ускоренное производство и обслуживание; 7) отделение выработки политики от принятия решений; 8) совместная работа поставщиков и заказчиков, руководителей и исполнителей.

Система управления организацией

Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

Управление организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. *«Управлять – значит, вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов»*, – так охарактеризовал процесс управления Г. Файоль.

Процесс управления предусматривает согласованные действия по обеспечению осуществления общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управления. В любой организации выделяются управляющая и управляемая части. В управляющую часть входит дирекция, менеджеры и информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Эту часть организации принято называть административно-управленческим аппаратом. Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация. Управляющее звено – необходимый элемент любой организации.

На этом уровне принимаются управленческие решения как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения поставленной

цели. Управленческое решение принимается для преодоления возникшей проблемы, которая представляет собой реальное противоречие, требующее своего разрешения. Заметим, что управленческое решение – это результат коллективного творческого труда и всегда носит обобщенный характер.

Управляемая часть – это разные производственные и функциональные подразделения, занятые обеспечением производственного процесса. То, что поступает на вход управляемой части, и то, что является ее выходом, зависит от типа организации. Чтобы координировать действие управляемой части, необходимо использовать систему научного управления, обоснованную Ф. Тейлором в его книге «Принципы научного управления», вышедшей в свет в 1911 году. Ф. Тейлор впервые отделил процесс планирования труда от самого труда, выделив, ее как одну из основных управленческих функций. Основные положения системы научного управления по Тейлору формулируются через: 1) создание научного фундамента, заменяющего собой традиционные, практически сложившиеся методы работы; 2) отбор и обучение сотрудников на основе научных критериев; 3) взаимодействие между администрацией и исполнителями с целью практического внедрения научно разработанной системы организации труда; 4) равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и исполнителями.

Позже Г. Эмерсон сформулировал 12 принципов производительности труда, относящиеся к звену управления организацией, определив истинную миссию и назначение управленческого труда: 1) отчетливо поставленные цели; 2) здравый смысл; 3) компетентная консультация; 4) дисциплина; 5) справедливое отношение к персоналу; 6) быстрый, надежный, полный, точный, постоянный учет; 7) диспетчирование; 8) нормирование операций; 9) эффективное планирование; 10) нормализация условий труда; 11) стандартные письменные инструкции; 12) вознаграждение за производительность.

Наиболее четко задачи управления организацией сформулировал Г. Файоль, ученик и последователь Ф. Тейлора и один из основателей научной теории управления. Он выделил шесть областей деятельности предприятия, которыми необходимо управлять: *техническую, коммерческую, финансовую, бухгалтерскую, административную и защитную*. По его мнению, наиболее характерными задачами звена функционального управления являются:

- планирование общего направления действия и предвидение конечного результата;
- «организовывание», т.е. распределение и управление использованием материальных и человеческих ресурсов;
- выдача распоряжений для поддержания действий работников в оптимальном режиме,
- координация различных действий для достижения общих целей;
- выработка норм поведения членов организации и проведение мероприятий по соблюдению этих норм;
- контроль за поведением членов организации.

Файоль сформулировал характерные признаки процесса управления в начале XX века. С тех пор в деятельности организаций произошли значительные изменения. Усложнилась их структура, научно-техническая революция в области естественных наук привела к возникновению новых сложных технологий, стремительное внедрение средств вычислительной техники в различные области человеческой деятельности заметно повлияло на технологию принятия управленческих решений и на процедуру, которая носит название «контроль над исполнением решения». Изменилась технология управления финансами. В последнее время многие преобразования в этой сфере связаны с внедрением электронных систем расчетов и электронных заменителей денег.

Структурирование управления организационными системами

Часть деловой организации, реализующая функции управления, состоит из многих взаимодействующих звеньев и представляет собой управляющую систему, обеспечивающую в рамках организации выполнение ряда специфических функций. Всегда термин организация отражает определение порядка взаимодействия отдельных элементов, входящих в состав организационной системы. Сегодня основным принципом построения любых организационных систем – биологических, технологических, социальных – является иерархия.

В современной теории организации понятие «иерархия» применяется, в основном, для отражения вертикального подчинения между различными уровнями управления организацией: иерархия властных полномочий, иерархия функций и функциональных обязанностей – соответственно подчинение по службе, функциональное подчинение.

С иерархией властных полномочий тесно переплетается распределение ответственности и компетенции, связанных с деятельностью организации. Отношение подчинения или отсутствие такового удобно описывается с помощью системы взаимодействия соподчинения на одном уровне или разных уровнях управления. В рамках деловой организации иерархия предусматривает распределение полномочий властного или функционального характера не только по вертикали, но и по горизонтали.

Взаимодействие по горизонтали обусловлено, в частности, разделением функциональных обязанностей, например, плановый и коммерческий отделы, бухгалтерия и отдел кадров находятся на одном уровне в иерархической схеме распределения властных полномочий. По роду выполняемых функций они находятся в контакте друг с другом.

Впервые модель четкой иерархической структуры управления была разработана в начале XX века немецким ученым Максом Вебером в теории бюрократии как наиболее эффективной для того времени системы управления организациями и обществом. Основным принципиальным положением теории стало четкое разделение труда. Из него вытекают требования к системе управления: 1) использование квалифицированных специалистов

на всех уровнях исполнения; 2) соблюдение иерархии управления (нижестоящий уровень должен подчиняться вышестоящему уровню); 3) наличие формальных правил и норм для выполнения персоналом своих задач; 4) разработка квалификационных требований для любого должностного лица.

В настоящее время понятие бюрократии определяет тип управления, при котором работники управленческого звена ставят свои личные или корпоративные интересы выше интересов организации и государства. Такое отношение к делу способствует развитию чиновничьего диктата, как в экономической сфере, так и в социальной.

Современный тип иерархической структуры управления имеет много разновидностей. Приведем краткую характеристику основных организационных структур.

Линейная структура управления является наиболее приемлемой для простых форм организаций. Отличительная черта: прямое воздействие на все элементы организации и сосредоточение в одних руках всех функций руководства. Схема хорошо работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя. В небольших организациях с четким распределением функциональных обязанностей получили также распространение структуры в виде кольца, звезды и колеса.

Линейно-функциональная структура управления основана на так называемом «шахтном» принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя – функциональных руководителей. К их числу относятся: коммерческий директор, заместители директора по кадрам, по производству, руководители информационного отдела, отдела маркетинга.

Линейно-штабная структура управления представляет собой комбинированную структуру, сочетающую свойства линейных и линейно-функциональных структур. Она предусматривает создание специальных подразделений (штабов) в помощь линейным руководителям для решения тех или иных задач. Эти штабы готовят руководителю проекты решений по соответствующим вопросам. Штабы не наделяются исполнительной властью. Руководитель сам принимает решение и доводит его до всех подразделений. Штабная схема наиболее целесообразна, если необходимо осуществлять линейное управление (единоначалие) по ключевым позициям организации.

Матричная структура управления представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Матричная схема применяется при сложном, наукоемком производстве товаров, информации, услуг, знаний.

Программно-целевая структура управления предусматривает создание специальных органов управления краткосрочными и долгосрочными программами. Она ориентирована на обеспечение всей полноты линейных полномочий в рамках реализуемых программ.

Продуктовая структура управления является одним из вариантов программно-целевой структуры. Она предусматривает возложение на руководителя, ответственного за программу выпуска конкретного продукта, всей ответственности за качество и сроки выполнения работ. Этот руководитель наделяется всеми правами распоряжения в части производственной, сбытовой и вспомогательной деятельности, связанной с изготовлением конкретного продукта или ассортимента продуктов.

Проектная структура управления формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе управления или в организации в целом, например, модернизация производства, освоение новых технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе.

Функционально-объектная структура управления предусматривает выделение в функциональных подразделениях наиболее квалифицированных специалистов, которые в дополнение к их функциональным обязанностям назначаются руководителями конкретных работ или объектов в данном подразделении. Внутри подразделения эти специалисты являются старшими при выполнении порученной работы не только в рамках постоянно закрепленных за ними функций, но и по всем другим вопросам.

Разновидностью иерархического типа организации управления является весьма сложная и разветвленная структура, получившая название дивизиональной структуры управления (от английского слова *division* – отделение), первые разработки, которой относятся к 20-м годам, а пик практического использования – к 60-70-м годам XX столетия.

Необходимость новых подходов к организации управления была вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды. Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупнейшие организации, которые в рамках своих гигантских предприятий (корпораций) стали создавать производственные отделения, предоставив им определенную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. При этом администрация оставляла за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций и т.д. Поэтому этот тип структуры нередко характеризуют как сочетание централизо-

ванной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля).

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Структуризация организации производится по одному из трех критериев: а) по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация); б) по ориентации на потребителя (потребительская специализация); в) по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Расширение границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения может рассматривать их как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы. Обычно, дивизиональные структуры управления приводят к росту иерархичности, т.е. вертикали управления, связанной с необходимостью формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп. В них управление строится по линейно-функциональному принципу. Дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

В условиях рыночной экономики и острой конкурентной борьбы наиболее интенсивно развиваются структуры управления органического типа (гибкие структуры). Их главное достоинство - способность быстро приспосабливаться к меняющимся внешним условиям и изменению целевых установок. К гибким структурам можно отнести проектные и матричные структуры. Для них характерна самостоятельная работа отдельных подразделений, что дает возможность руководителям подразделений самим принимать решения и налаживать функциональные связи по горизонтали.

Хотя иерархические структуры управления признаны во всем мире наиболее эффективными, они обладают рядом *существенных недостатков*: 1) порождают между людьми отношения подчинения, зависимости экономического и социального характера; 2) дают преимущественное право одним работникам принимать решения в отношении других, ставя последних в личную зависимость; 3) допускают, чтобы меньшинство принимало решение за большинство; 4) не позволяют полностью регламентировать деятельность работника управленческого звена; 5) решение ряда вопросов отдается на личное усмотрение руководителя, что использовано им в корыстных целях.

Основная сложность борьбы с указанными недостатками заключается в том, что они носят объективный характер и присущи любой иерархической системе управления. Среди них можно выделить два главных направления стратегического характера по преодолению развития патологий систем организационных. Во-первых, необходимо совершенствование органов государственного контроля, включая деятельность судебной системы, и усилением их позитивного влияния на работу деловых организаций. Второе – с

введением в иерархическую систему управления деловых организаций методов управления, характерных для общественных организаций.

Видимо, эффективное воздействие органов власти на деловые организации возможно тогда, когда государственная система построена на принципах, препятствующих развитию негативных тенденций в системе управления самого государственного аппарата. Подобные государственные системы принято характеризовать как демократические.

Исполнительная власть в демократических системах построена на основе строгой иерархии, а контроль над ее деятельностью возлагается на демократические институты управления, с их коллективными принципами управления. Это принципы выборности руководителей и формирование аппарата управления на выборной основе, равный доступ членов организации к информации, коллегиальный метод принятия решений.

Характеризуя воздействие внешних организаций на деятельность системы управления организацией, надо отметить, что в демократических государственных системах предусмотрена и законодательно закреплена возможность влияния общественных организаций, действующих на региональном, профессиональном, групповом или даже государственном уровне на деловые организации. Это региональные и профессионально ориентированные профсоюзные организации, общества защиты прав потребителей, общества защиты окружающей среды и защиты животных.

При устранении недостатков иерархических структур особое значение приобретает разработка методов выявления отклонений от нормы в работе деловых организаций уже на начальном этапе их развития (диагностика заболевания по аналогии с выявлением болезней человека) и реорганизация системы управления (лечение). Способы борьбы с недостатками иерархических систем следует отнести к процедурам оперативной коррекции деятельности деловой организации.

2.5. Циклы организационного развития

В соответствии с концепцией процессуальности и стадийности развития организации ни одна фирма (предприятие) не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько этапов своего развития, каждый из которых сменяется следующим, но зачастую не просто, а с переживанием трудностей, противоречий. Выделяют несколько уровней такой этапности. Периоды, проживаемые фирмой в рамках фиксирующих однотипных ценностных установок. Специфику управленческих задач функционирования организации за определенный период называют – стадиями, а периоды, когда организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, – циклами развития.

Обычно, специалисты, несмотря на дискуссии, сходятся на том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии,

как формирование организации, ее интенсивный рост или «размножение», стабилизацию и кризис (спад). Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться «смертью» или ликвидацией организации. Возможным считается и вариант ее «возрождения» или «преображения»

В учебной литературе выделяют стадии развития организации:

Первая стадия развития организации – ее формирование. На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю. Если организации удастся найти свое место на рынке, «раскрутить» свой товар, то она может перейти во вторую стадию – интенсивный рост. На этой стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации удастся удержаться на волне, стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии – стабилизации.

На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации.

После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию – кризис, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только тогда, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя товар, занять новое место на рынке. Если это удалось, то она уже в превращенном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно будут сменены новым кризисом. Видимо, в развитии организации кризисы всегда неизбежны. По данным консультантов по управлению, даже самые консервативные компании с их устойчивым положением на рынке, подвержены кризисам. Для изменчивых же российских условий этап развития может продолжаться год-полтора, а зачастую и несколько месяцев.

Основные особенности целевой ориентации

Анализ историй успешных компаний позволяет выделить основные особенности целевой ориентации организации на стадиях ее развития.

1. *Стадия формирования* – в условиях рынка определение цели через уточнение представлений о клиенте, его специфических потребностях и соотнесение с задачами деятельности организации.

2. *Стадия закрепления на рынке* с ориентацией на поиск и производство других товаров и услуг, расширение круга потребителей, поставщи-

ков и партнеров, а также закрепление собственного неповторимого имиджа. А поскольку достижение поставленной цели часто сопряжено с экспансией со стороны организации, то необходимо быть готовым к противодействию со стороны конкурентов. Важной особенностью организации на этапе является готовность к борьбе.

3. *Стадия стабилизации* представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, на этой стадии, – закрепление на достигнутом – требует от организации больших усилий, чем цели предыдущих стадий. Поэтому проблемы носят преимущественно внутренний характер, т.е. связаны с самой организацией. Если для первой стадии была характерна определенная «пассионарность отцов-основателей» (с их известной доли вдохновения и сверхнормативного творчества), что определяли успех предприятия, то для второй – азарт борьбы. Для третьей стадии характерно определяющее требование – следование внутренним нормам чаще без всякого творчества. Успешность организации на этой стадии зависит от ее «аутентичности» существующим во внешней среде образцам. Иногда это ведет к отказу от предыдущей истории жизни организации в форме мифа.

4. *Стадия кризиса организации* – самый трудный этап ее существования, поскольку это – сопротивление кризису и поиск путей выхода из критического состояния, и нахождение альтернатив.

На каждой стадии организация реализует специфическую стратегию развития. Взгляд на организацию сквозь призму стадий развития позволяет более точно идентифицировать ее основные целевые и стратегические установки и ориентации. Организационные консультанты проанализировали ряд длительно существующих фирм и обратили внимание на то, что организации проходят еще один временной цикл, более длительный по сравнению со стадийным, в котором можно выделить ряд различных типа ценностных установок.

Таблица 21

Стадии развития организации

Стадии	Тип лидера	Концентрация энергии	Центральная проблема	Метод управления
Рождение	Новатор	Новом	Выход на рынок	Один человек
Детство	Оппортунист	Конкуренции	Существование	Малая группа единомышленников
Отрочество	Консультант	Завоеваниях	Доля рынка	Делегирование
Ранняя зрелость	Участник	Координации	Многосторонний рост	Децентрализованный
Расцвет сил	Корпоративный деятель	Интеграции, управлении	Централизация, автономность	Централизованный
Полная зрелость	Государственный деятель	Приспособлении	Равновесие интересов	Коллегиальный
Старение	Администратор	Продолжение существования	Стабильность	Основанный на традициях

Обновление	Реорганизатор	Обновление, развитие	Омоложение	Состязательный, поощряющий
------------	---------------	-------------------------	------------	----------------------------

Таблица 22

Некоторые модели жизненного цикла организации

Название	Автор	Год появления	Характеристика
<i>Эволюционно-революционная модель</i>	Л. Грейнер	1972	Попытка обосновать логику развития компании, модель жизненного цикла менеджмента
<i>Организмическая аналогия</i>	И. Адизес	1979	«естественная» универсальная модель
<i>Пяти стадийная характерологическая модель</i>	Н. Черчилль, В. Льюис	1983	Этапы определяются стилем управления, структурой, разновидностью формальных систем, стратегическими целями вовлеченностью собственников в бизнес
<i>Пятистадийная синтетическая модель</i>	Д. Лестер, Дж. Парнелл, Э. Каррагер	2003	Характеристики стадий: возраст, размер, процесс обработки информации, тип структуры

Резюме по организационному развитию

1. Утверждают о наличии трех базовых метафор развития организации – механизма, организма и семьи. С их помощью идет описание организации.

2. Жизнь организации протекает по законам: стадию формирования сменяет стадия интенсивного роста, потом стадия стабилизации, а затем – спада.

3. Для стадии формирования организации важным является определение целей деятельности с уточнением потребности потенциала клиента.

4. Стадия интенсивного роста и закрепления на рынке отличается ориентацией организации на расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также формирование собственного стиля (имиджа).

5. Проблемы организации достигшей стадии стабилизации, носят обычно внутренний характер. Успешность организации зависит от ее «аутентичности» существующим во внешней среде образцам.

6. Стадия трудного этапа спада в существовании организации – ведет к мобилизации ресурсов, поиску путей и способов сопротивления кризису.

7. Если организации удастся преодолеть кризисные явления и закрепить на рынке, то она может пройти ряд циклов своего развития. Для первого цикла характерно внимание к внутренней атмосфере – климата, далее – стремление к максимальной формализации деятельности, ориентация на создание творческого потенциала и стремление к качеству продукции.

Ключевые понятия

Методологическая концепция познания – логика, методология, аналитика, организация и методика.

Организационная диалектика построения – уроки, функции, задачи, работа, бизнес-процессы.

Сущность **тектологии** – активности, сопротивления, комплекс, конъюгация, ингрессия, дезингрессия, дизъюнкция, кризис С, кризис Д,

Сущность **тектономики** – среда, организация, комплексы, организационные формы.

Организационные формы преобразований **в науке тектономика** – реформирование, реструктуризация, реорганизация, реинжиниринг.

Законы организации – закон синергии, Закон самосохранения, Закон развития, Закон прогрессивного подбора, Закон онтогенеза, Закон экономии времени, Законы организации второго уровня

Законы тектологии – единства организационного порядка и хаоса, формирования механизма организации, устойчивости организованности форм, расхождения и перенесение методов, организации опыта научно-народного (подбора и соотношений), наименьших (сетевой метод) фиксации и концентрации активности, закон кризисных форм и фаз.

Общеметодологические законы тектономики – организованного пространства диссипативных структур, последовательности фаз развития, хаоса, синергии, закон самосохранения, закон развития, а также **законы** – социального обмена, саморазвития и социальных конфликтов. Принципы организации, Предназначение структуры организации, Организационно-правовые формы структуры организации. Интегральные формы построения организации, Ключевое содержание структур управления через элементы, связи (отношения), уровни и полномочия.

Контрольные вопросы

1. Какие подразделения входят в управляемую и управляющую части деловой организации?

2. Какое место занимает система управления в обеспечении жизнедеятельности организации?

3. Необходимость и содержание системного подхода.

4. Что составляет предмет теории организации? Каковы ее объекты?

5. Назовите и основные признаки организации в статике?

6. Раскройте главные элементы формирования организации в теории тектология и тектономика.

7. В чем заключаются законы теории организации.

8. Назовите главные признаки, отражающие организованность.

9. Назовите известные Вам принципы формирования организации.

10. В чем сущностное значение основных теорий организаций?
11. Каков предмет наук организации праксеология, энвироника?
12. Каков предмет науки синергетики?
13. Сущность и проявление синергетического эффекта.
14. Уровень структуры как новый синергетический показатель организации и новая роль элементов в организации.
15. Приведите варианты классификации организаций. Каково их значение.
16. Что обуславливает появление кризисов С и D и в чем их сущность?
17. В чем сущность устойчивости организации и каковы факторы влияющие на нее?
18. Охарактеризуйте значение инноватики, качество и количество связей в их соотношении с устойчивостью организаций.
19. Раскройте закон наименьших – слабого звена организации и устойчивость. Назовите основные ступени разногласий.
20. Каковы возможные варианты численного измерения уровня организованности через негэнтропию, количество связей и др.?
21. В чем заключается физический смысл закона самосохранения, его отличие от устойчивости организации?
22. Раскройте понятия «открытая» и «закрытая» форма организации.
23. Понятие обратных связей и их роль в самосохранении и саморегулировании организации любой природы. Возможности кибернетики.
24. Закон онтогенеза организаций. Этапы и циклы развития.
25. Назовите и раскройте основные признаки, позволяющие кругу людей называться организацией.
26. Возможные дифференциации и классификации социальных организаций. Формальные и неформальные организации. Каковы их структуры?
27. Каковы подсистемы формальных социальных организаций?
28. Основные интегральные формы социальных организаций и области их использования, как они соотносятся с теоретическими моделями?
29. Дерево целей, закон композиции, симметрии, пропорциональности как условия формирования рациональных социорганizations.
30. Раскройте содержание основных методов анализа социальных организаций. Каковы особенности системно-функциональных методов?
31. В чем преимущества иерархических структур организации?
32. В чем преимущества органических структур организации?
32. Приведите примеры реализации модели жизненного цикла организации.
33. Что представляет собой сетевая организационная структура? Как распределяются властные полномочия?
34. Что представляет собой виртуальная организационная структура? Какие при этом отклонения от нормальной работы деловой организации?

3. Организационное проектирование: содержание и формы

3.1. Организационный базис проектной деятельности: назначение, формы, принципы, цели и задачи.

3.2. Процедуры организационного проектирования.

3.3. Особенности организационного проектирования.

3.4. Устойчивость и оценка результативности компаний.

Ключевые слова.

Контрольные вопросы.

3.1. Организационный базис проектной деятельности: назначение, формы, принципы, цели и задачи

Организационный базис к управлению проектами осуществляется через переход к матрично-проектной организационной структуре.

Всегда проект характеризуется: а) четко сформулированной целью; б) началом и концом работ; в) ограниченным финансированием; г) потреблением ресурсов (деньги; люди; оборудование); д) удовлетворение заказчика.

Управление проектом позволяет, во-первых, четко распределить ответственность, гарантируя выполнение функциональных обязанностей; во-вторых, свести воедино и минимизировать отчетность; в-третьих, определить временные границы, требуемые ресурсы и методологию поиска компромиссов; в-четвертых, контролировать фактический ход работ против планового; в-пятых, выявлять и решать проблемы на ранней стадии их возникновения; в-шестых, лучше планировать ход выполнения работ; в-седьмых, различать легко или тяжело выполнимые и невыполнимые цели.

Успешный проект укладывается в выделенные рамки времени и материально-финансовых ресурсов, их эффективное использование, обеспечивает желаемое качество выполнения работ, а также принимается заказчиком. **Контроль проекта** заключается в отслеживании хода работ, в сравнении реальных и планируемых результатов; в анализе расхождения и принятии корректирующих мер.

Оборотной стороной управления проектом является его сложность, перестройка организационной структуры; работа на заказчика с его специфическими требованиями, риски проекта, изменение технологии работ, потребность в планировании и строгом выполнении бюджета.

К специфическим особенностям управления проектами относят: 1) запрос персонала у руководителей функциональных подразделений на основе соглашений, 2) выполнение функции управления (планирование, организации, использования персонала, руководства, контроля) с учетом особенностей; 3) наличие ограниченного срока жизни проекта, 4) наличие фиксированного объема материально-финансовых ресурсов, 5) обеспечение должного уровня качества и технологии работ, 6) ориентация проекта

на внешнего заказчика с поддержанием с ним хороших отношений, 7) поддержка корпоративной культуры.

Корпоративная культура – ценности, шаблоны, стереотипы, традиции, нормы, разделяемые сотрудниками корпорации.

Каждый проект – есть своего рода уникальная работа. Возникают проблемы четкого достижения целей – сроков – исполнения бюджета (выделенных ресурсов). Поэтому представляется маловероятным, что проект будет выполнен точно в срок, в установленных рамках потребления ресурсов и на желаемом уровне проведения работ.

Возникает необходимость поиска **компромиссов**, но их количество надо сводить к минимуму. Причем **компромиссы** должны быть одобрены всеми заинтересованными сторонами – заказчиком, руководителем проекта, руководителями функциональных подразделений и руководителем предприятия. Достижение компромиссов не должно нарушать основную работу предприятия и менять сложившуюся корпоративную культуру.

Формирование компромиссов должно достигаться в рамках сложившихся процедур выполнения работ, корпоративной культуры, политик, регламентов, правил, указаний.

Политика – рамки, рекомендации, ценности, ориентиры, призванные направлять сотрудников при принятии собственных решений.

Основными типами ресурсов, выделяемых на выполнение проекта, являются – деньги, персонал, оборудование, производственные мощности, материалы, комплектующие, информация - ресурсы, принятые технологии.

ПРОЕКТ – ЗАДАЧИ – РАБОТА – ФУНКЦИИ – УРОКИ

Проект – это совокупность видов деятельности, направленной на достижение специального результата в рамках заданного бюджета и времени. **Проект** – это что-либо, что задумывается или планируется в реализации идей в изменяющемся мире. **Проект** – это намерение, которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например, а) задание цели, б) временные, финансовые, людские и другие ограничения, в) разграничения от других намерений, г) специфическая для проекта организация его осуществления.

Понятие проекта обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения, в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четкими целями.

Основания признаков классификации проектов: а) тип проекта по сферам деятельности, б) класс проекта по составу и структуре в предметной области, в) масштаб проекта по его размерам, числа участников, г) длительность проекта по продолжительности, д) сложность проекта по степени сложности, е) вид проекта – по характеру предметной области.

Организационное проектирование представляет собой процесс создания новой организации и/или группы организаций. Чтобы создать эффективную группу проекта организаций, необходимы этапы: 1) разработать

максимально подробный организационный проект будущей группы; 2) предварительно согласовать данный организационный проект с основными заинтересованными лицами (с учредителями, собственниками, топ-менеджерами и др.); 3) непосредственно создать группу (т.е. практически осуществить все мероприятия в разработанном организационном проекте); 4) выявить в процессе работы созданной группы организаций отрицательные и положительные особенности, провести комплекс мероприятий по совершенствованию разработанного организационного проекта и созданной группы организаций.

1. Разработка организационного проекта создания группы организаций. Организационный проект целесообразно формировать в виде подробного письменного описания с использованием первоисточников, схем, таблиц, наглядных иллюстраций. Тщательно разработанный и описанный организационный проект, позволяет выявить спорные моменты, ошибки, неточности, неясности, проблемы работы, которые могут возникнуть в будущем, и, в конце концов, основные препятствия на пути создания группы.

2. Предварительное согласование и утверждение подготовленного организационного проекта заказчиком после завершения процесса его подготовки группой созданных организаций. В итоге последовательному согласованию подлежит каждый этап организационного проекта.

3. Непосредственное создание группы организаций. На этом этапе после утверждения организационного проекта приступают к конкретным мероприятиям по созданию группы. Это поиск производственных и офисных помещений, набор персонала, закупка производственного и офисного оборудования, формирование учредительных документов, государственная регистрация юридических лиц, постановка их на учет в налоговых органах, заключение договоров с поставщиками и покупателями.

4. Дальнейшее совершенствование организационного проекта в процессе работы группы организаций – устранение ошибок, неточностей на основе практической апробации или «обкатки». Для этого нужно изучить все бизнес-процессы, проанализировать работу всех бизнес-единиц созданной группы и составить письменный отчет по разработанному организационному проекту с внесением в него конкретных замечаний и предложений. При формировании организационного проекта надо учитывать индивидуальную специфику и условия формирования группы организаций. Каждая хозяйственная структура – это индивидуальный объект со своими управленческими, экономическими и кадровыми особенностями.

Выделяют этапы любого **организационного проекта**: 1) разработка общей вводной концепции построения группы организаций с описанием ее целей и задач; 2) построение общей модели предполагаемых бизнес-процессов будущей группы организаций; 3) построение общей организационно-экономической и организационно-управленческой модели группы; 4) финансово-экономическое и юридическое обеспечение; 5) кадровое и сопутствующее организационно-техническое обеспечение.

Средний срок подготовки организационного проекта с учетом уровня масштаба бизнеса в среднем должен занимать от одного до трех месяцев.

Отмечают, что **проектирование исследовательской деятельности** включает этапы: 1) проектирование собственного исследования, 2) Выделение целей и задач, 3) Выделение принципов отбора методик, 4) Планирование хода исследования, 5) Определение желаемых результатов.

К **целям внедрения проектного управления** можно отнести: 1) обеспечение достижения результатов, запланированных органами исполнительной власти; 2) повышение качества достигаемых результатов при повышении эффективности использования ресурсов; 3) сокращение сроков достижения результатов и обоснованной своевременности принимаемых решений в органе власти; 4) повышение эффективности межведомственного взаимодействия совместной деятельности за счет использования единых подходов проектного управления; 5) повышение эффективности взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми органами исполнительной власти.

Преимущество проектного управления:

- **по времени:** прозрачность планирования, ранняя и точная идентификация тенденций и проблем снижает риски увеличения длительности проекта, повышение скорости реализации решений и сроков окупаемости вложений;

- **по затратам:** снижение стоимости инвестиций, возможность получения «премии» при выводе нового продукта, роста эффективности вложений;

- **по качеству результатов:** четкость постановки целей проработка проекта на стадии планирования и персонализация ответственности, эффективность отслеживания отклонений, четкие задачи легко перераспределять.

Стандарты по проектному управлению

1) **Национальные стандарты по проектному менеджменту:** а) **ГОСТ Р ИСО 10006-2005** «Руководство по менеджменту качества при проектировании»; б) **ГОСТ Р 54869 – 2011** «Требования к управлению проектом»; в) **ГОСТ Р 54871 – 2011** «Требования к управлению программой»; г) **ГОСТ Р 54870 – 2011** «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»; д) **ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014** «Руководство по проектному менеджменту».

2) **Международные стандарты МС:** а) **MC ISO 21500:** «Guidance on project management», 2012; б) **MC ISO 21504:** Project, programme and portfolio management. Guidance on portfolio management», 2015.

Общая логическая модель исследования проекта представлена на рис. 1 «Пирамида проекта». Общей нормативно-правовой базой исследования служат стандарты по проектному управлению. *Описание проекта* включает как основания для инициации проекта, так и реализацию поддержки инновационной деятельности работ проекта.

Основание для инициации проекта базируется на таких стадиях проектирования: 1) цели проекта, 2) задачи проекта, 3) результаты проекта, 4) критерии успеха проекта, 5) период реализации проекта, 6) риски реализации проекта, 7) оценка взаимосвязи с другими проектами.

Пирамида проекта



Рис. 4. Логическая модель исследования проектов

Руководитель проекта согласует разработанный Паспорт проекта с заинтересованными сторонами проекта, вовлеченными в его реализацию; с директором проекта и с заказчиком проекта.

Общая процедурная модель проектной деятельности включает последовательность этапов: *обоснование проекта, задач, работ, функции и уроков*. Предполагают этапы проектирования работы: 1) концепция проектирования (*Что делать? Как делать? Кому делать? Содержит организационную структуру*), 2) анализ работы, 3) параметры работы, 4) восприятие содержания работы, 5) технология и проектирование работы.

Модели проектирования работы

1. *Модель построения работы* (схемы соединения). Работа – специализированная, закреплённая за исполнителем операция.

2. *Модель расширения масштаба работы*. Работа – это несколько операций и задач.

3. *Модель ротации*. Идея перемещения работника с одного места на другое.

4. *Модель обогащения работы*. Наряду с исполнительской функцией работника есть право по управлению выполнением данной работы.

5. *Модель социотехнической системы работы.* Групповая форма организации работ по оптимизации отношений между социальными и техническими системами.

6. *Модель организационного развития.*

Групповая форма взаимодействия работников, обеспечивающих наращивания потенциалов (производственного, интеллектуального и др.)

Структура разбивки работ (WBS). **Метод WBS** представляет собой совокупность задач (заданий), которые составляют выполненный проект, – разбивка работы, что необходимо сделать от высокого уровня и ниже.

Законодательные и руководящие документы при проведении государственной экспертизы проектной документации:

1. Федеральный Закон РФ от 29.12.2004 № 190 ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации (принят ГД РФ 22.12.2004).

2. Постановление Правительства РФ от 5 марта 2007 г. № 145 «О порядке организации и проведения Государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий» (в ред. Постановлений Правительства РФ от 29.12.2007 № 970, от 16.02.2008 № 87, от 07.11.2008 № 821).

3. Постановление Правительства РФ № 87 от 16.02.2008 г. «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию» (в ред. От 13.04.2010).

4. Приказ Министерства регионального развития РФ № 36 от 01.04.2008 г. «О порядке разработки и согласования специальных технических условий для разработки проектной документации на объект капитального строительства».

5. ГОСТ 21.1101-2009 «Основные требования к проектной и рабочей документации».

Стадии организационного развития хозяйственных систем и формы их реализации включают процедуры:

Формирование → Становление → Развитие → Стагнация → Разрушение
Зацепление → Противоречия → Конфликт → Кризис → Катастрофа

Сравнение анализа и синтеза при проектировании организационно-хозяйственных систем:

Анализ начинается с оценкой 1) элементов построения организации, 2) структуры организации, 3) процессов в организации, 4) организационного поведения, 5) адаптации и развития организации в среде.

Синтез начинается с оценкой 1) среды, как источника развития организации, 2) выбор организационного поведения и источников обновления, 3) выбор процессов деятельности и процессов обоснования, 4) выбор и обоснование структурного построения организации, 5) выбор, обоснование элементов и результативности синтеза принятия решения.

Система организационного проектирования базируется на элементах:

а) **функция**, характеризующая уровень специализации действий, степень соподчиненности в иерархической структуре управления; б) **урок**, характеризующий специализацию заданий в системе иерархии организации; в) **задачу**, отражающая взаимосвязанную кооперацию в решении организационно-иерархических проблем; г) **работа**, характеризующая степень реализации организационного потенциала (процессы взаимозависимой концентрации).

Таблица 23

Основная структура организационного проектирования

Структура оргпроектирования	Иерархическая	Матричная	Клеточная
1. Элементный уровень:			
а) функция	+		
б) задача		+	
в) урок	+		
г) работа			+
д) процесс-бизнес			+
2. Структурный уровень:			
а) вертикальный – соподчинение	++	+	+-
б) горизонтальный – взаимодействия	--	++	+
в) «диагональный» – взаимовлияния	--	-	++
3. Процедурный уровень:			
а) дивергенция (анализ)	+		
б) трансформация (синтез)		+	
в) конвергенция (оценка сущности)			+

Таблица 24

Матрица проектирования организации на основе полей взаимодействия и соподчинения¹⁶

	Департаментизация	Координация	Лидерство и влияние	Децентрализация	Интеграция
Разделение труда и специализация					
Масштаб управленности и контроля					
Распределения прав и ответственности					
Иерархия организации и ее звенность					
Централизация					
Дифференциация					

¹⁶ Виханский О.С. Менеджмент организации. С. 227.

Логическая посылка формирования элементов организационного проектирования

Функция (Что делать?) отражает масштаб – контроль степень соответствия

Урок (целевое задание) – (Что – Когда?) – законченность – выполнение

Задача (Что + Когда + Как?) – сложность – решение

Работа (Что + Когда + Как + Кто?) отношение к деятельности – Сделано

Бизнес процесс (Что + Когда + Как + Кто + Где?) – *место реализации и оценка – достижение*

Таблица 25

Подходы организации и управления при организации бизнеса

Формы организации бизнеса	Специализация	Концентрация	Комбинирование	Кооперирование
Основные подходы:	Функционально-классический	Системный	Ситуационный	Интеграционный
Элементы	Функции	Системы	Ситуации	Интеграция
Виды управления	Функциональное управление	Системное управление	Ситуационное управление	Организационное управление
Формы орг. деятельности	Бюрократическая	Системно-кибернетическая	Ситуационно-кризисная	Организационно-менеджерская
Структура	Вертикальная	Системно-вертикальная	Вертикально-горизонтальная	Горизонтальная

Таблица 26

Процедурные элементы проектирования организации

Элементы Проектирования	Характеристики	Область преимуществ	Область недостатков
1. Разделение труда и специализация	Постадийное разделение работ; Разделение работ по уровням иерархии в организации		
2. Департаментизация и кооперация	Функциональная, Результативная, Ресурсно-результативная, линейная		
3. Координация и связи между частями	Структуры и связи. Связи: вертикальные, горизонтальные; линейные, функциональные; косвенные, формальные		
4. Масштаб контроля и управляемости	Определяется сложностью, схожестью, удаленностью работ		
5. Иерархия организации, ее звенность	Соотношение уровня и масштаба управления		
6. Распред. прав, ответственности	Единства подчинения (иерархии), Комбинированных отношений (матрешка)		
7. Централизация и децентрализация	Концентрация прав, управленческих решений. Делегированной ответственности		
8. Дифференциация и интеграция	<u>Дифференциация работ</u> : цели, структура, обратная связь, взаимодействие. <u>Интеграция действий</u> : сотрудничество, комбинирование		

3.2. Процедуры организационного проектирования

Организационное проектирование – это процесс создания новой организации и/или группы организаций. Для создания эффективной группы организаций, необходимо:

- а) разработать максимально подробный *оргпроект* будущей группы;
- б) согласовать *данный оргпроект* с основными заинтересованными лицами (с будущими учредителями, собственниками, топ-менеджерами);
- в) непосредственно создать группу (т.е. практически осуществить все мероприятия в разработанном организационном проекте);
- г) выявить в процессе работы созданной группы организаций отрицательные и положительные особенности,
- д) провести комплекс мероприятий по совершенствованию разработанного организационного проекта и созданной группы организаций.

Организационный проект целесообразно формировать в виде *подробного письменного описания с использованием первоисточников, схем, таблиц, наглядных иллюстраций*.

Средний срок подготовки организационного проекта с учетом уровня масштаба бизнеса в среднем должен занимать от одного до трех месяцев.

Основные **требования** к проекту организации: а) *содействовать повышению производительности организации;* б) *способствовать сокращению объемов инвестиций;* в) *содействовать сокращению текущих расходов;* г) *комплексно влиять на все три характеристики, обеспечивая заметное улучшение текущих и будущих основных показателей организации.*

Основные этапы любого организационного проекта: 1. Разработка общей вводной концепции построения группы с подробным и детальным описанием основных целей и задач создания данной группы. 2. Построение общей бизнес-модели всех предполагаемых бизнес-процессов будущей группы организаций. 3. Построение общей организационно-экономической модели будущей группы организаций. 4. Построение общей организационно-управленческой модели будущей группы организаций. 5. Финансово-экономическое обеспечение. 6. Юридическое обеспечение. 7. Кадровое обеспечение. 8. Организационно-техническое обеспечение

Под проектом в менеджменте России **понимается** совокупность, комплекс **задач и действий** с **отличительными признаками**: 1) *четкие конечные цели,* 2) *взаимосвязь задач и ресурсов,* 3) *определенные сроки начала и конца проекта,* 4) *известная степень новизны целей, условий реализации,* 5) *неизбежность разных конфликтных ситуаций вокруг и внутри проекта.* Главная цель проекта разделена на подцели, образуя его «дерево целей».

Основные характеристики количественной оценки полезности любого проекта для предприятия: а) *обеспечение производительности* (стоимость продукции и услуг для потребителя, за вычетом прямых расходов на приобретение товаров и услуг у сторонних поставщиков, за определенный период времени); б) *объем инвестиций* (вложения капитальные и средства в

запасы на всех уровнях. Это затраты со сроком амортизации более одного финансового года); в) *текущие расходы* (любые средства, расходуемые организацией для преобразования инвестиций в готовый продукт).

Большое значение в менеджменте проектов отводится *магическому треугольнику*, состоящему из угловых *точек затрат, сроков и качества*.

Если целью проекта является достижение именно определенного уровня качества (так называемые бездефектные проекты), то основное внимание обращается на этот фактор (*design to quality*).

Окружение проекта. Проект рассматривают как ограниченную по времени существования организацию внутри предприятия (корпорации). Он находится в корпоративной среде, а она находится во внешнем окружении.

При формировании проекта предполагаются наличие у разработчиков *внекорпоративных знаний, корпоративных знаний по корпоративной системе управления проектами и оценке факторов внешней среды*.

Программы и портфели проектов как инструменты стратегического управления. Стратегия отражает инициативы, направленные на достижение конкурентных преимуществ. *Управление портфелем характеризует реализацию преимуществ, управление программами – результаты, а управление проектами – цели*.

Программа – совокупность связанных между собой проектов и управление ими координируется для достижения преимуществ, недоступных при управлении каждым проектом по отдельности и повышения эффективности их реализации. Цели программы не совпадают с целями отдельных проектов и связаны со стратегическими целями организации.

Портфель – набор проектов или программ, объединенных вместе с целью эффективного управления и достижения стратегических целей, а также деятельность по их обеспечению. Проекты, входящие в портфель, часто, имеют общие ограничения (по срокам, по ресурсам, по уровню риска). Как и программы, портфель проектов является инструментом реализации стратегии организации. Если компания одновременно ведет ряд крупных проектов, то она обычно сталкивается с необходимостью внедрения единой *системы управления проектами*.

Проект, как система, разделен на элементы, связанными между собой для поддержания существования. Ряд этих элементов используются как в составе проекта, так и вне его (так участники проекта могут в то же время выполнять и рутинные должностные обязанности).

Возможные пути и механизмы построения организации и групп организаций согласно российскому корпоративному законодательству следуют *три основных механизма формирования групп организаций*: а) формирование основного и дочернего, зависимого обществ с созданием или без создания обособленных подразделений (путем приобретения активов «сверху»); б) формирование головной организации в форме хозяйственного общества или товарищества путем объединения активов «снизу»; в) заключение договоров о совместной деятельности.

Для детального ознакомления с различными механизмами и формами построения групп организаций надо опираться на российский опыт.

Подготовка организационного проекта создания группы организаций

Шаг 1 – разработка общей вводной концепции построения организации и групп организаций, определений основных целей и задач. Важным требованием обеспечения успеха оргпроектирования организации, группы организаций, является личное участие собственника, предпринимателя создаваемого бизнеса в процессе оргпроектирования. Лишь сам предприниматель должен знать, чем он хочет заниматься, что для этого ему потребуется, а как создавать свой бизнес. Он может решить это сам, либо пользуясь услугами консультантов. Роль консультантов должна быть посреднической, а не доминирующей. Консультант должен помочь предпринимателю создать свой бизнес, а не думать за него. Важно, чтобы будущие собственники лично участвовали в процессе оргпроектирования будущего бизнеса – иначе эффективный бизнес просто не будет создан.

Идеология процесса организационного проектирования группы практически не отличается от идеологии общего проектирования организации. На начальной стадии формирования организационного проекта группы надо иметь общую концепцию ее создания с описанием основных целей формирования группы. *В качестве основных целей создания группы* служит: 1) экономическая независимость от поставщиков; 2) расширение видов деятельности; 3) завоевание новых рынков сбыта; 4) возможность привлечения средств за счет перераспределения финансовых потоков; 5) повышение объемов производства, продаж за счет участников группы; 6) повышение рентабельности производства; 7) достижение эффекта синергии; 8) минимизация налоговых отчислений (налоговое планирование).

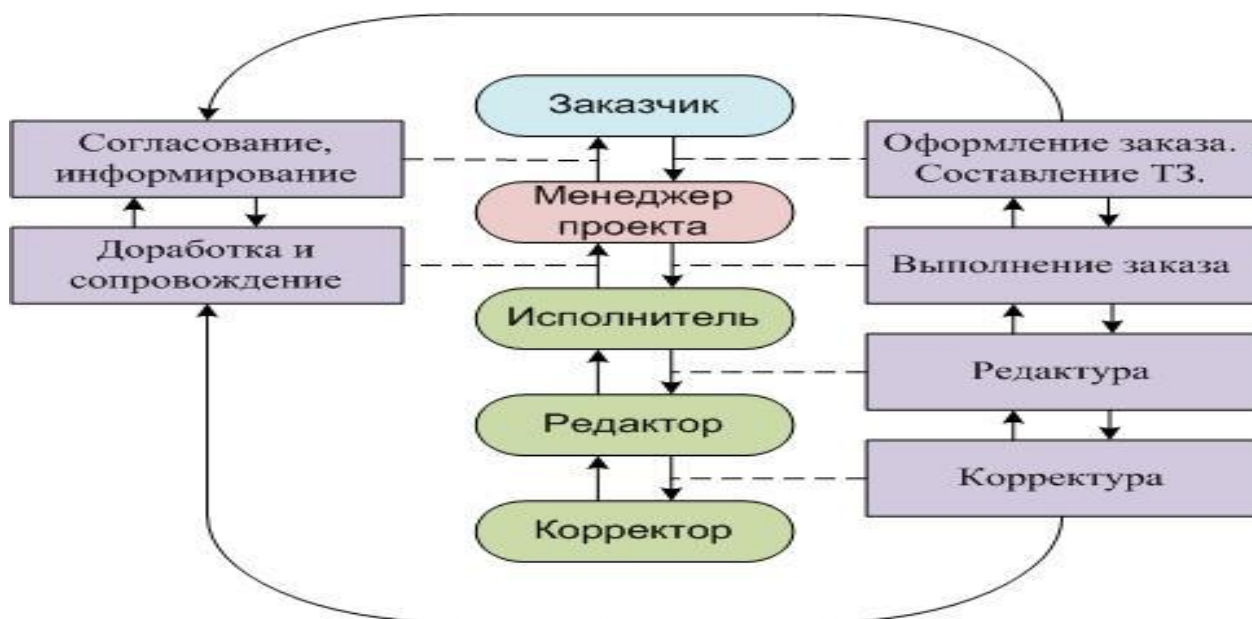


Рис. 5. Процедурная модель деятельности менеджера проекта

Шаг 2 – построение общей бизнес-модели группы организаций

2.1. Описание бизнес-процессов, выбор состава бизнес-единиц. *Хозяйственная коммерческая деятельность* организации / группы организаций в состоит из ряда групп бизнес-процессов (взаимоотношений): 1) корпоративные в группе; 2) взаимоотношения с поставщиками, 3) взаимоотношения с покупателями, 4) с кредитными организациями и организациями-заимодавцами; 5) со страховыми организациями; 6) с инвестиционными компаниями; 7) с некоммерческими организациями; 8) взаимоотношения с органами государственной власти

Данные группы типовых бизнес-процессов подразделяются:

На внешние бизнес-процессы. Процессы, протекающие между группой и внешними организациями (поставщиками, покупателями, кредитными организациями, страховыми, инвестиционными компаниями, некоммерческими структурами, органами гос. власти), которые в группу не входят, т.е. не принимают никакого участия ни посредством владения долями, акциями участников группы, ни посредством каких-либо договоров.

На внутренние бизнес-процессы. Процессы протекают внутри группы (между участниками), группой и внешними организациями (поставщиками, покупателями, кредитными организациями, кредиторами, страховыми организациями, инвестиционными компаниями, некоммерческими организациями), которые входят непосредственно в данную группу либо в результате владения долями, акциями, заключения договоров.

По своей хозяйственной сущности внутренние и внешние бизнес-процессы абсолютно одинаковы (поставщики есть и внутренние, и внешние), но по своей юридической сущности они совершенно различны.

Корпоративные отношения в группе. В качестве корпоративных отношений в группе могут выступать: владение долями в уставном капитале, акциями, специальные договорные и административные отношения, семейные отношения между физическими лицами – собственниками бизнеса. Более подробно вышеуказанные механизмы корпоративных отношений изложены в ГК РФ, Законах: о конкуренции, об акционерных обществах, об обществах с ограниченной ответственностью, о производственных кооперативах, о финансово-промышленных группах.

К взаимоотношениям с поставщиками относят хозяйственные операции по поставке от поставщиков материалов, полуфабрикатов и комплектующих, готовой продукции, работ, услуг; встречные денежные потоки – оплата поставщику за поставленные им товары, работы, услуги. Взаимоотношения с покупателями включают в себя продажу, реализацию, поставку товаров, работ, услуг и денежные потоки – получение выручки от продаж. Взаимоотношения с кредитными организациями и организациями-заимодавцами. Данные взаимоотношения включают в себя весь спектр финансовых операций: получение кредитов, займов и их погашение с оплатой процентов; расчетно-кассовые операции, факторинг.

К взаимоотношениям со страховыми организациями можно отнести денежные потоки по оплате страховым организациям страховой премии и выплату страховыми организациями страхового возмещения.

Взаимоотношения с инвестиционными компаниями объединяют собой все операции, связанные с ценными бумагами, – купля-продажа ценных бумаг, оплата инвестиционным компаниям за купленные у них ценные бумаги, получение выручки от инвестиционных компаний за проданные им ценные бумаги. *Взаимоотношения с некоммерческими организациями* включают в себя: а) денежные потоки, направленные на развитие некоммерческих организаций (симпозиумы, семинары, деловые встречи, конференции, проспекты и т.п.), б) накопительные цели (пенсионное обеспечение, медицинское страхование), в) благотворительные цели (помощь инвалидам, малообеспеченным, социально-культурные мероприятия).

Взаимоотношения с органами государственной власти включают:

1) *фискальные отношения* – перечисление налоговых, таможенных платежей и сборов; 2) *дотационные отношения* – целевые бюджетные поступления; 3) *налоговые* – возмещение государством налогов; 4) *контрольно-разрешительные мероприятия* – валютный, налоговый, таможенный, антимонопольный контроль, контроль за рынком ценных бумаг, надзор за страховой деятельностью, контроль за использованием природными ресурсами, контроль за состоянием окружающей среды; 5) *выдачи* – разрешений, лицензий на определенные виды деятельности; 6) *регистрации* – государственная регистрация имущества, сделок и др.; 7) *вынесения* – вынесение судебных решений.

В наиболее кратком виде **бизнес-процессы** – это: а) движение товаров – товарные потоки (материалы, полуфабрикаты, готовая продукция); б) денежные потоки – движения денежных средств и ценных бумаг; в) юридические мероприятия – подача отчетов в государственные органы, получение лицензий и т.д.; г) документарные потоки. Товарные и денежные потоки, выраженные в денежной форме, объединяют в финансовые потоки.

При *выборе бизнес-процессов* надо помнить, что если бизнес-процесс сводится к описанию финансовых и документарных потоков, то при проектировании конкретно взятой организации или группы необходимо учитывать индивидуальную специфику отрасли, которая накладывает свой отпечаток на те же товарные и денежные потоки.

Все бизнес-процессы протекают между их непосредственными участниками – **бизнес-единицами**, а они подразделяются на внутренние и внешние. Внутренние бизнес-единицы – участники группы (участники корпоративных отношений в группе). Внешние бизнес-единицы – полностью независимые в корпоративном смысле от группы юридические и физические лица. В этой связи особую важность приобретает правильный и точный выбор количественного и качественного состава основных бизнес-единиц, образующих экономическую основу бизнес-модели создаваемой группы.

Все бизнес-единицы при разработке детального организационного проекта необходимо подразделять на резидентов и нерезидентов, так как это непосредственно отражается на характере самих бизнес-процессов с наличием или без наличия в данных бизнес-процессах ВЭД (импорт, экспорт) внешнеэкономической деятельности. Соответственно и бизнес-процессы также подразделяются на бизнес-процессы с ВЭД и бизнес-процессы без ВЭД. Данное разделение обусловлено, прежде всего, тем, что ВЭД подразумевает валютный, таможенный контроль, особенности в бухгалтерском учете и налогообложении, а также удлинение временного цикла хозяйственных операций (по срокам поставки и оплаты товаров).

Внутренние бизнес-единицы включают пять основных блоков: 1) *собственники, участники, акционеры*; 2) *производственный блок*; 3) *коммерческий блок*; 4) *финансовый блок*; 5) *сервисный блок*.

В качестве собственников бизнеса, создаваемой группы могут выступать физические и юридические лица – предприниматели, собственники, акционеры, участники (на стадии учреждения юридических лиц – учредители). Собственники бизнеса непосредственно или через третьих лиц владеют долями, акциями подконтрольных организаций группы и являются собственно владельцами всего бизнеса (в частности, создаваемой группы). *Производственный блок* включает в себя организации по разработке и эксплуатации месторождений, производственные предприятия.

Коммерческий блок представляет собой организации, занимающиеся торгово-закупочной деятельностью. *Финансовый блок* объединяет банки, страховые организации, профессиональных участников рынка ценных бумаг. В *сервисный блок* могут входить транспортные, некоммерческие организации, СМИ, образовательные учреждения, предприятия социальной сферы по обслуживанию сотрудников группы, консалтинговые, оценочные, аудиторские организации и др.

Внешние бизнес-единицы включают: 1) *организации-поставщики*; 2) *организации-покупатели*; 3) *финансовые организации*; 4) *некоммерческие организации*; 5) *органы государственной власти*.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Организационный проект – подробное описание в письменном виде с комментариями процесса создания новой организации, группы организаций.

Организационная структура – некая конструкция, система, включающая в себя элементы и функциональные связи между данными элементами, отвечающие вполне определенным целям и задачам, для выполнения которых и создана данная организационная структура.

Бизнес-модель – наглядная схема, включающая в себя элементы (структурные составляющие) – бизнес-единицы и функциональные связи (бизнес-процессы) между данными элементами (например, материально-товарные потоки, денежные потоки).

Бизнес-единица – один или группа хозяйствующих субъектов (юр. лиц или физических), входящих в общую проектируемую группу организаций.

Бизнес-структура – группа бизнес-единиц, функционирующих в рамках группы организаций, имеющих одно целевое назначение (например, группа заводов, группа банков и т.п.).

Бизнес-процесс – хозяйственные операции, все направления хозяйственной деятельности проектируемой группы организаций (производство, торговля, финансы, услуги и т.д.).

Реструктуризация (реинжиниринг) от англ. reengineering – перепроектирование) – комплекс мер по реорганизации субъекта хозяйствования (организации и/или группы организаций) с целью совершенствования организационной структуры, экономической, кадровой и др. систем организации или группы, направленный на повышение экономической эффективности (прибыльности) организации и/или группы организаций.

Таким образом, в наиболее кратком виде основными понятиями, которые будут использоваться далее в настоящем пособии, являются:

- **группа организаций** применительно к теории организационного проектирования представляет собой органически целостную систему, бизнес-модель которой включает в себя бизнес-единицы (бизнес-структуры), связанные между собой хозяйственной деятельностью (бизнес-процессами);

- **организационное проектирование** – процесс создания новой организации и/или группы организаций;

- **реструктуризация (реинжиниринг)** – процесс изменения организации и/или группы организаций, сопровождающийся совершенствованием ее организационной структуры и финансово-экономических механизмов;

- **бизнес-процесс** – направление хозяйственной деятельности организации или группы организаций; **бизнес-единица** – физические и юридические лица, входящие в группу организаций;

Модель организационного дизайна включает пять блоков исследования (звезда): **ЗАДАЧИ – ЛЮДИ – СТРУКТУРА – ПРОЦЕССЫ – СИСТЕМЫ** стимулирования и вознаграждения

К основным принципам группировки видов деятельности относят такие принципы: 1) функциональный; 2) продуктовый; 3) ориентации на покупателя; 4) временной; 5) процессный; 6) размера; 7) географический.

Содержание организационных структур руководящего воздействия

Основная задача корпоративной структуры в деятельности руководства – это создание организационных возможностей для разработки и реализации стратегии. При этом, корпоративная структура должна: 1) поддерживать «родительские способности» корпорации в области добавления стоимости входящим бизнесам; 2) по возможности не мешать развитию корневых компетенций на уровне бизнесов и подразделений; 3) создавать возможности централизации финансовых и кадровых ресурсов для реализации программ и проектов, включая вопросы диверсификации и вертикальной

интеграции; 4) сохранять устойчивость управления при изменении состава бизнесов (присоединение или отделение видов бизнеса и подразделений).

Кроме этих *необходимых условий*, корпоративная структура должна включать принципы: а) учета различий в положении отдельных бизнесов корпорации, осуществления управленческого контроля корпорации; б) возможности реализовывать желаемые общекорпоративные синергии; в) быть комфортной для использования высшим менеджментом корпорации.

Таблица 27

Уровни, формы и показатели организационного построения

Уровни воздействия	Показатели оценки	Формы построения
РУКОВОДСТВА	7. Качество жизни (макро-уровень)	Клеточно-организационная
	6. Качество трудовой деятельности (микроуровень)	
МЕНЕДЖМЕНТА	5. Качественно – стоимостные	Матричная организационно-структурная
	4. Стоимостные	
	3. Условная натурально-трудовые (меновые)	
СПЕЦИАЛИСТЫ-управленцы	2. Трудовые (энергетический, временной подход)	Линейно-функциональная структура
	1. Продуктовые (натуральные)	

Сложность реализации данных положений состоит в том, что инструментарий организационного формирования достаточно ограничен. В общем, он включает использование оптимального сочетания шести параметров: *тип организационной структуры корпорации* (функциональная, дивизиональная, смешанная); *уровни формализации управленческих работ и специализации работ и управленческих должностей*; *способы координации управленческих работ* («стыковка результатов», совместное выполнение работ, ротация исполнителей между разными видами работ) и *способы информационного обмена* внутри корпорации (обмен, основанный на личных контактах работников), а также *варианты ориентации системы вознаграждения* управленческих работников (ориентация на процесс или на результат).

На практике выделяют такие правила делегирования полномочий¹⁷:

1) четкого определения уровней исполнения, ограничения на действия подчиненного и ожидаемой инициативы действий; 2) определение временных рамок отчетности подчиненного по результатам его работы; 3) информирование всех по вопросам делегирования; 4) представление необходимой информации для выполнения задачи при делегировании (снабжение

¹⁷ Борисова Л.Г. Организационный дизайн: современные концепции управления: Уч. пос. М.: Дело, 2003.

информацией подчиненного по мере ее поступления); 5) позволяйте подчиненным участвовать в выборе задач делегирования; 6) учитывайте мнение ваших подчиненных в конкретных ситуациях по имеющимся их полномочиям; 7) оценивайте работу подчиненных по результатам, а не по методам и способам ее осуществления; 8) делегируйте последовательно, а не только когда вы перегружены работой или когда задачи вам неприятны.

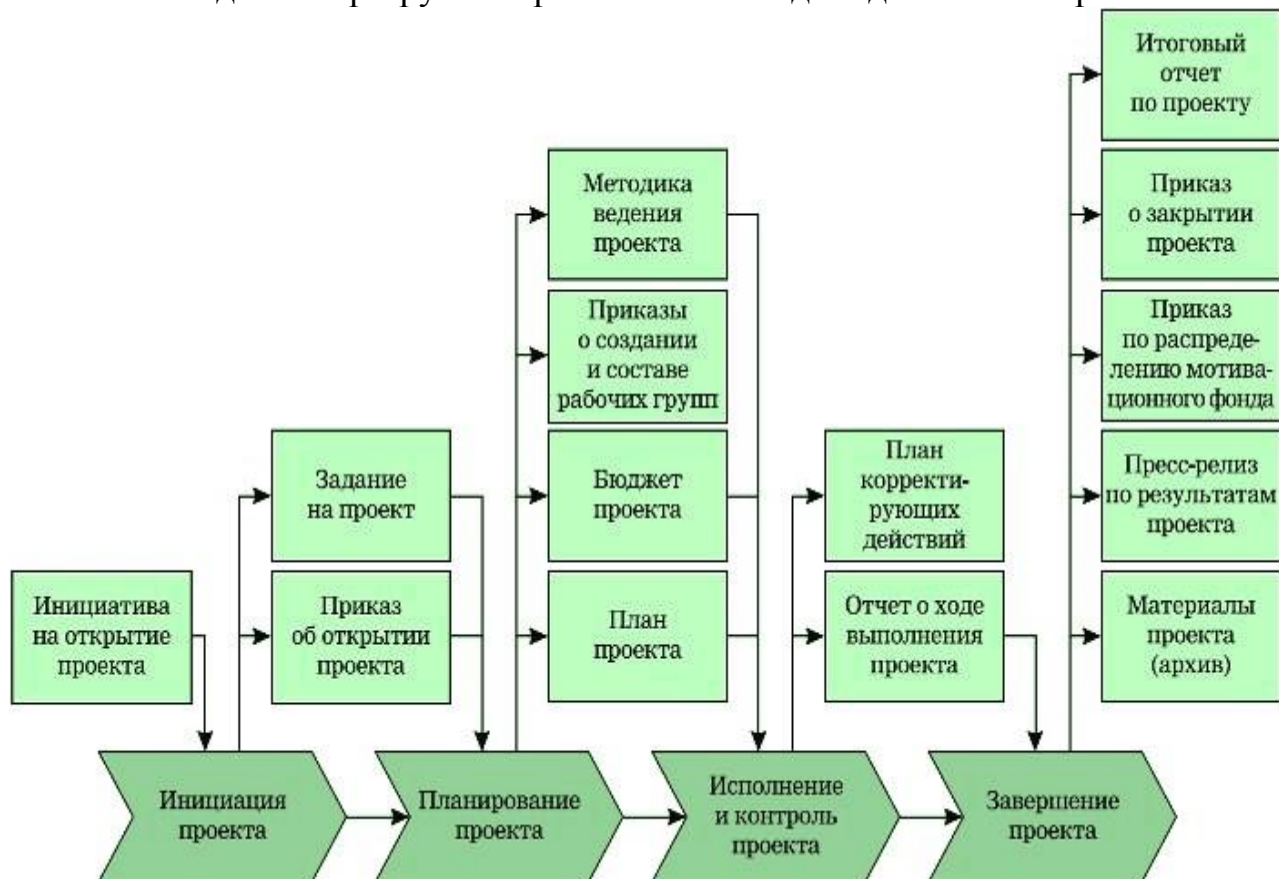


Рис. 6. Процедурная модель организационного проектирования

К *элементам процесса делегирования относят*: а) *ответственность* – как обязанность, задача, деятельность или решение; б) *полномочия* – принцип паритета соотношения ответственности и полномочий; в) *отчетность* – необходим для оценки деятельности.

ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ ДИЗАЙНА ОРГАНИЗАЦИЙ

Основными тенденциями в изменении организационного дизайна являются – уменьшение количества иерархических уровней управления, переход от традиционной вертикальной иерархии управления к горизонтальной и основой ее служит межфункциональная координация.

Тенденция *горизонтальной организации* проявляется в координации децентрализованных действий различных организационных единиц / сотрудников разных функциональных подразделений при выполнении задач. *Преимущества горизонтальной организации*: 1) повышается способность быстро принимать решения за счет децентрализации и освобождение вре-

мени разных менеджеров; 2) ежедневные проблемы решают преимущественно те специалисты, что имеют контакты с рынками, клингами, производством; 3) осуществлять быстрое согласование решений с функциональными службами; 4) обеспечение фокусировки деятельности компаний одновременно на решение многих задач; 5) горизонтальная организация нацелена на устранение межфункциональных барьеров; 6) компания приобретает черты единой команды.

Разработка эффективных механизмов межфункциональной координации позволяет решать задачи организации: 1) согласование деятельности подразделений, работающих с разными продуктами на рынках, 2) быстрое реагирование на изменения окружающей среды и фокусировка на удовлетворения запросов потребителей, 3) обеспечение высокого качества деятельности, 4) ускорение процессов и снижение затрат на процессах.

Формы межфункциональной координации в горизонтальной организации: неформальные группы, формальные группы, горизонтальная иерархия управления. *Методы, применяемые для возникновения неформальных групп координации:* а) ротация менеджеров, б) средства информационных технологий, в) деловые и культурные мероприятия, г) место сотрудников и отделов, д) система стимулирования оценки работы.

Области принятия решений при создании формальных групп учитывают определение цели и полномочий, состав участников, систему вознаграждения и разрешение конфликтов, выбор руководителя. Проявляется тенденция роста компаний *по реализации проектов управления качеством и реинжинирингом. Реинжиниринг* (начать заново, с нуля) – это фундаментальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих показателях деятельности компании (стоимость, качество, сервис).

Выделяют такие *основные положения реинжиниринга:* 1) определение ключевой компетенции и ключевых видов деятельности организации; 2) определение межфункциональных бизнес-процессов, 3) радикальное изменение дизайна процессов, создание новых процессов улучшения существующих, 4) цель реинжиниринга – качественные изменения деятельности организации (управленческой, операционной, поддерживающей).

Проектные стадии программы реинжиниринга отражают: 1) формирование команды высших менеджеров, 2) назначение «владельцев процессов» и создание команды реинжиниринга, 3) внедрение новых процессов, 4) мониторинг и оценка. На практике при этом возникают *проблемы осуществления реинжиниринга:* стратегия выбора масштабов проекта и программ изменений, учет архитектуры процессов и роли информационных технологий, а также учет изменения в организационном дизайне, человеческого фактора и системы показателей в компании.

К основным чертам успешных проектов реинжиниринга можно отнести: 1) поддержка высшего руководства, 2) поддержка новых идей, 3) моделирование процесса, 4) наличие энергичной команды, 5) использование

формулировки названия проекта, 6) внедрение изменений, 7) готовность изменить культуру компании, 8) правильно выбранное время, 9) короткие сроки проведения реинжиниринга, 10) бойня «святых коров – ценностей», 11) единая смета затрат, 12) показатели оценки деятельности.

В последние годы в системе оргпроектирования появилась новая организационная форма – **Аутсорсинг**. Это стратегическое привлечение и использование внешних ресурсов для выполнения осуществляемой деятельности компании и тенденция **самообучающихся организаций**.

3.3. Особенности организационного проектирования

Организация планирования фаз и промежуточных событий по разработке рабочего плана успешного управления проектом

Рабочий план	Описание возможных видов деятельности
Фаза 1. Начальная	
1. Страт. приоритеты	Анализ нужд с позиции стратегий, рынков сбыта
2. Анализ рынка	Проведение анализа по экономическим тенденциям
3. Внутренний аудит	Проведение внутреннего аудита осн. способностей
4. Анализ концепции	Анализ баз данных идей предыдущих проектов
5. Устав проекта	Составление проекта, просмотр рисков, сроков
Фаза 2. Экономическая ситуация	
1. Инициация команды	Назначение руководителя, семинар, потребности
2. Развитие концепции	Развитие идеи проекта на высшем уровне, тестиров.
3. Резюме концепции	Составление резюме с оценкой возможностей
4. Финансовые планы	Согласование, прогноз, оценка портфеля
5. Оценка риска	Проведение официальной оценки рисков по проекту
Фаза 3. Развитие	
1. Создание образца	Создание образца по проекту и его улучшение
2. Сертификация, знак	Получение сертификата качества, товарного знака
3. Обзор по товарам	Составление плана взаимодействия, согласования
4. Готовность делать	Получение согласия сторон выполнять план проекта
Фаза 4. Реализация	
1. Авторизация дела	Получение официальной санкции по схеме
2. Изменение поставок	Реализация изменений цепи поставок = логистика
3. Взаимодействие	Поддержка согласованности плана взаимодействия
4. Показатели успеха	Презентация продаж, ключевые факторы
5. Возможности роста	Создание планов непрерывной поддержки процесса
Фаза 5. Закрытие и обзор проекта	
1. Оценка задач	Проведение анализа всей работы и результатов
2. Анализ работ, форм	Анализ показателей эффективности проекта
3. Извлечение уроков	Сбор данных по урокам и обмен опытом

Законы проектирования в менеджменте проекта и программ¹⁸

1	Первый закон «человечности» в МПП	Проект осуществляется действиями людей
2	Второй закон «человечности» в МПП	Люди – это не трудовые ресурсы
3	Третий закон «человечности» в МПП	Проект осуществляют люди, а не ресурсы
4	Четвертый закон «человечности» в МПП	Управляющий взаимодействует с участниками, но работает с конкретными людьми
5	Пятый закон заказчика для проекта в МПП	Без заказчика проект не существует
6	Закон «невмешательства» государства	Нельзя работать в государстве и быть свободным от него
7	Закон «идейности» в МПП	Сила проектной «идеи» не имеет денежного эквивалента
8	Закон позиционирования управляющего	Управляющий одновременно работает в нескольких позициях, пул которых диктуется ситуацией
9	Закон «волновой ценности» проекта	Сам проект является созданной человеком новой ценностью для получения другой ценности (результата проекта)
10	Закон «Аполлона» для управляющего	Сделано то, что никто не делал, реализовать проектные идеи, в которые мало кто верит
11	Закон «естественного отбора» проектов	Среди «живых» проектов выживают наиболее приспособленные к окружающей среде
12	Закон «души» проекта	Душа проекта находится в людях, а не в системах, процессах и планах
13	Закон Константы	Одно постоянно в мире – изменения
14	Закон «мгновенного старения» знаний в МПП	Новые знания в МПП устаревают в момент их актуализации
15	Закон великих открытий	У управляющих проектов бывают иногда «великие неудачи», которые потом становятся «великими открытиями»
16	Закон «конечной остановки»	Начавшийся проект нельзя останавливать; остановка проекта является конечной именно для него
17	Закон размножения решений	Непроверяемость качества решений приводит к их размножению
18	Закон «вечности»	Дефициты всегда есть, будут в любом проекте
19	Закон «банкротства»	Работа на «своем» рынке по «чужим» правилам приводит к банкротству
20	Закон тождества	Сколько компаний – столько и стратегий

Принципы исследования процессов управления проектом:

1. *Принцип обоснованности* служат достижению общей цели проекта и решению поставленных частных задач, предполагает использование методов инновационного, инвестиционного, финансового менеджмента, управления персоналом, логического и экономико-математического моделирования;

¹⁸ Михеев В.Н. Живой менеджмент проектов. М.: Эксмо, 2007. 480 с.

2. *Принцип историзма* означает использование накопленного практического опыта по управлению проектами, разрешения противоречий в данной сфере;

3. *Принцип системности* ориентирован на организацию взаимодействия элементов системы, чтобы повысить эффективность управления проектами;

4. *Принцип комплексности* предопределяет учет всех внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на механизмы передачи технологий в условиях российской инновационной системы;

5. *Принцип классификации*, означающий выделение в системе однородных элементов по определенным классификационным признакам с целью повышения ее управляемости и эффективности функционирования;

6. *Принцип эффективности* методов управления проектами направлен на достижение позитивных результатов для участников проекта. Эти результаты выражаются в виде показателей экономической эффективности проекта и в повышении конкурентоспособности предприятий-участников, росте их инновационной активности и др.

Принципы программно-целевого управления:

1) *целенаправленности* – целевая ориентация программ на обеспечение конечных результатов; 2) *системности* – разработка совокупности мер по реализации программ согласно концепции развития; 3) *комплексности* при разработке элементов программной структуры для достижения частных целей; 4) *обеспеченности* – всех мероприятий программы различными видами ресурсов; 5) *приоритетности* – предпочтений в системе общей концепции развития; 6) *экономической безопасности*; 7) *согласованность федеральных и региональных интересов и задач*; 8) *своевременности* достижения требуемого конечного результата в установленный срок.

Новые приоритеты организационного проектирования объектов.

САД: Проектирование. Определите форму и конструктивные особенности будущего изделия, используя максимально-доступное количество актуальных видов моделирования: сплайновое, поверхностное, твердотельное, параметрическое, прямое и использования сеточных моделей и библиотеки стандартных компонентов. Работайте в среде, поддерживающей импорт более 50 форматов файлов, и не нагружающей ваш компьютер за счет использования облачных технологий.

3D-САПР изобретен заново. Fusion 360TM – это комплексный облачный CAD/CAE/CAM инструмент для промышленного дизайна и машиностроительного проектирования. Он сочетает в себе лучшее от Inventor, Alias, Simulation и других программных продуктов Autodesk, позволяя создавать уникальную среду, которую с легкостью можно приспособить под себя, и которая позволит спроектировать практически все, что можно себе вообразить. Отлично работает как на PC.

Практический базис организационного проектирования

2.1. Общая сущность организационного проектирования, общие принципы построения организации и групп организаций

Организационное проектирование представляет собой процесс создания новой организации и/или группы организаций. Чтобы создать максимально быстро и эффективно группу организаций, необходимо: 1) *разработать максимально подробный организационный проект* будущей группы; 2) *предварительно согласовать данный организационный проект с основными заинтересованными лицами* (например, с будущими учредителями, собственниками, топ-менеджерами и др.); 3) непосредственно создать группу (т.е. *практически осуществить все мероприятия в разработанном организационном проекте*); 4) *выявить в процессе работы созданной группы организаций отрицательные и положительные особенности*, провести комплекс мероприятий по совершенствованию разработанного организационного проекта и созданной группы организаций.

1. Разработка организационного проекта создания группы организаций. Организационный проект целесообразно формировать в виде подробного *письменного описания* с использованием первоисточников, схем, таблиц, наглядных иллюстраций. Тщательно разработанный проект, позволяет точнее и быстрее на этапе формирования организационного проекта *выявить наиболее спорные моменты, ошибки, неточности, неясности, проблемы работы*, которые могут возникнуть в будущем, и, в конце концов, основные препятствия на пути создания группы.

Основные этапы любого **организационного проекта** включают: 1) разработку общей вводной концепции построения группы организаций с подробным и детальным описанием основных целей и задач создания данной группы организаций; 2) построение общей бизнес-модели всех предполагаемых бизнес-процессов будущей группы организаций; 3) построение общей организационно-экономической модели будущей группы организаций; 4) построение общей организационно-управленческой модели будущей группы организаций; 5) финансово-экономическое обеспечение; 6) юридическое обеспечение; 7) кадровое обеспечение; 8) сопутствующее организационно-техническое обеспечение. Средний срок подготовки организационного проекта в зависимости от уровня масштаба бизнеса в среднем должен занимать от одного до трех месяцев.

2. Предварительное согласование и утверждение подготовленного организационного проекта. После завершения процесса подготовки организационный проект создания группы организаций подлежит согласованию и утверждению его заказчиком (собственниками, будущими учредителями и топ-менеджерами и др.). В идеале последовательному согласованию подлежит каждый этап организационного проекта в процессе разработки.

Перед обсуждением каких-либо положений организационного проекта всегда *должна создаваться рабочая комиссия (группа)*. В ее состав обяза-

тельно должны **входить:** *сами собственники, будущие учредители, топ-менеджеры, внешние независимые консультанты, эксперты.* Обсуждение проходит в виде практических дискуссий с детальным рассмотрением стадии орг. проекта. В процессе обсуждения каждый участник обязательно высказывает точку зрения по вопросу. Результатом обсуждения отдельного положения орг. проекта, да и всего проекта в целом, должно стать общее заключение на проект, подписанное всеми участниками рабочей группы – собственниками (будущими учредителями), топ-менеджерами, внешними независимыми консультантами, экспертами. В качестве внешних консультантов целесообразно привлекать специалистов консалтинговых, аудиторских, оценочных организаций. Также внешних консультантов можно привлекать из числа знакомых, родственников, являющихся специалистами в организационном консалтинге.

3. *Непосредственное создание группы организаций.* На этом этапе, после утверждения организационного проекта, следует приступить к конкретным мероприятиям по созданию группы – поиск (или строительство) офисных, производственных, складских помещений, набор персонала, закупка производственного и офисного оборудования, реорганизация (по необходимости) уже действующих юридических лиц, формирование учредительных документов, государственная регистрация новых юридических лиц, постановка их на учет в налоговых органах, заключение договоров с поставщиками и покупателями.

4. *Дальнейшее совершенствование организационного проекта в процессе работы группы организаций – устранение ошибок, неточностей.* По прошествии определенного промежутка времени (например, одного года) необходимо подробным образом проанализировать деятельность созданной группы организаций. Безусловно, в работе созданной группы всегда найдется множество отрицательных и положительных сторон, вскроются наиболее острые проблемы, которые необходимо оперативно решать на местах. Конечно, разработанный организационный проект должен пройти практическую апробацию, иначе говоря – «обкатку». За выбранный прошедший период деятельности необходимо полно и всесторонне изучить все бизнес-процессы, проанализировать работу всех бизнес-единиц созданной группы. Итогом данной проекта должен стать подробный письменный отчет в виде разработанного организационного проекта с внесением в него конкретных замечаний и предложений по его дальнейшему совершенствованию с детальными комментариями каждой отдельно взятой стадии. Данный отчет должен быть утвержден заказчиками организационного проекта – собственниками бизнеса, а в созданной группе организаций должны быть произведены все необходимые изменения с учетом требований деловой практики.

Всегда при формировании организационного проекта, при создании группы *надо учитывать индивидуальную специфику и условия*, в которых будет формироваться группа. Каждая хозяйственная структура – это сугубо индивидуальный объект со своими управленческими, экономическими, географическими, кадровыми, национальными особенностями.

ПОДГОТОВКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТА СОЗДАНИЯ ГРУППЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

Шаг 1 – разработка общей концепции построения организации и групп организаций, определений основных целей и задач

Шаг 2 – построение общей бизнес-модели группы организаций

2.1. Описание бизнес-процессов, выбор состава бизнес-единиц

2.2. Построение бизнес-модели организации, группы

Шаг 3 – построение общей организационно-экономической модели с определением роли всех бизнес-единиц и группы будущей организации

3.1. Выбор организационно-правовой формы бизнес-единиц

3.3. Построение организационно-экономической структуры и финансово-правовой схемы

Шаг 4. построение общей организационно-управленческой структуры

4.1. Выбор и построение организационной системы управления в организации или группе

4.2. Формирование подробного организационно-штатного расписания

Шаг 5 – сопутствующие организационно-технические мероприятия по созданию организации и групп организаций

5.1. Построение системы управления финансами (бюджетирование, внутренний и внешний финансовый учет, финансовый контроль. Организация системы финансового контроля в холдинге.

Организация финансовой службы холдинга.

5.2. Выбор программного комплекса – электронной базы данных

5.3. Технические средства поддержки

Шаг 6 – финансово-экономическое обеспечение основных механизмов построения будущей организации и группы организаций

6.1. Финансовые потоки в проектируемой организации или группе

6.2. Оценка общей стоимости процесса орг. проектирования

Шаг 7 – юридическое обеспечение основных механизмов построения будущей организации и группы организаций

7.1. Учреждение юридических лиц. 7.2. Приобретения, слияния, присоединения юридических лиц. 7.3. Корпоративные отношения

7.4. Общегражданско-правовые отношения. 7.5. Трудовые отношения.

7.6. Организация документооборота

Шаг 8 – кадровое обеспечение основных механизмов построения будущей организации и группы организаций

8.1. Взаимоотношения собственников и наемных управляющих

8.2. Формирование команды, кадровая политика в организации, группе

8.3. Работа с внешними консультантами

Шаг 9 – практическая адаптация будущих организации и группы организаций на практике в реальной хозяйственной деятельности и выработка путей и механизмов по возможному улучшению созданной организации и группы организаций

3.4. Устойчивость, оценка результативности компаний и рисков

Жизненный цикл типового проекта состоит из четырех отдельных этапов: 1) *планирование*; 2) *подготовительные работы*; 3) *Реализация*; 4) *заключительные операции*. На каждом этапе своя совокупность целей, видов деятельности, инструментов и требующих навыков и умений.

Менеджер по проектам должен знать эти цели, быть готовым для их выполнения, а также умело приложить каждый инструмент и навык по мере возникновения в нем потребностей.

Для выявления реальных запросов по проекту надо получить ответы:

- 1) какая потребность или цель считается основной, и что мы пытаемся сделать?
- 2) Что заставляет нас воспринимать ситуацию как проблему и ее решение?
- 3) Кто заинтересован в таком решении или результатах?
- 4) Чем отличаются цели проекта с позиции заинтересованных лиц?

Этап планирования выполнения проекта. На этапе планирования составными компонентами являются:

1) *определение реальных проблем, устраняющих при помощи проекта*; Вопросы для выявления запросов по проекту: 1) какова потребность / цель реализации; 2) кто заинтересован в решении и результатах проекта; 3) что воспринимается в ситуации как проблеме; 4) отличие целей проекта у заинтересованных лиц; 5) каковы критерии успешности проекта.

2) *выявление заинтересованных лиц*. Успешность проекта определяется заинтересованностью – участников проекта, потребителей, менеджеров и финансистов.

3) *формулировка целей* Инструментарии оценки целей проекта (**SMART**): конкретность (S), возможность измерения результатов в численном виде (M), ориентация на действия (A), реалистичность (R), ограничения по времени (T).

4) *подготовка к компромиссным вариантам*. **Время, затраты и качество** – эти взаимосвязанные величины определяют будущий результат

5) *определение видов деятельности*. Четкое структурированное деление проекта на отдельные работы (**WBS**).

Этап начала реализации проекта. Основные этапы подготовительных работ: 1) *формирование команды*. Хорошая команда – это люди с соответствующей квалификацией, готовые работать в составе группы.

2) *разработка рабочего графика*. Составляя график работы, устанавливайте реалистичные этапы и сроки; выявляйте места с узкими рамками и их устранение, определите системы контроля и коммуникаций.

3) *составление бюджета*. Бюджет – это не только список всех затрат на выполнение проекта, но и анализ того, насколько результаты проекта оправдывают эти затраты

Судить об успешности проекта можно через **критерии оценки проекта SMART KBOPT (KВирОДРТ)**: 1) Конкретность (specific), 2) Возможность измерения результатов в числовом виде (measurable), 3) Ориентация на действия (action-oriented), 4) Реалистичность (realistic), 5) ограничения во времени – Т (time-limited)/. Реализуя *структурированное деление проекта на отдельные работы (МВС)*, не упускайте из виду важную часть сложного вида деятельности, чтобы не занижить оценку времени и денег этой работы.

Система правил управления проектом

- 1. Оставайтесь на критическом пути.**
- 2. Будьте готовы делегировать свои задачи.**
- 3. Отслеживайте ход проекта:** выберите систему мониторинга для вашего проекта, – сфокусируйтесь на важном, – добивайтесь четкого представления информации, – используйте корректирующие действия.
- 4. Отслеживайте бюджет проекта:** – учет инфляции и колебания обменного курса, – учет цен поставщиков и субподрядчиков, – учет незапланированных расходов и потребностей.
- 5. Обязательно контролируйте качество работы и систем проекта:** – не откладывайте проверку качества до последнего, – определите показатели качества бенчмаркинговые, – используйте статистическую выборку.
- 6. Информировать заинтересованных лиц о ходе выполнения проекта:** – создайте рациональную систему общения с заинтересованными лицами, – ведите себя честно.

Понятие риска и неопределенности.

Классификация проектных рисков

Для эффективного достижения отмеченных целей важно будущему собственнику решить ряд задач: 1) обосновать выбор отрасли экономики для создания бизнеса с учетом специфики, оценки конкурентности, деловых связей, риски; 2) подготовить подробный оргпроект создания группы; 3) осуществить оргпроект создания группы; 4) устранить по возможности все недостатки, которые возникли в процессе хозяйственной деятельности.

Сегодня в российской экономике развивается множество отраслей хозяйства, выгодных в большей или меньшей степени. К ним относятся: нефтегазодобыча, электроэнергетика, металлургия, химическая, лесная легкая и пищевая промышленность, автомобилестроение, торговля, питание, финансовая сфера, строительство, транспорт, связь, информационные технологии, туризм, медицина, бытовые услуги, шоу-бизнес. Поэтому предприниматель при решении задачи выбора отрасли своего бизнеса должен, оценивая свои финансовые, деловые и кадровые возможности.

Выделяют такие основные риски: 1) *политические (национальные)*-Риски смены политического режима, резкое изменение политического курса; 2) *политические (мировые) риски* – Риски возможности войн, международных конфликтов, 3) *макроэкономические (национальные)* – риски ин-

фляции, экономический кризис; 4) *макроэкономические (мировые)* – риски возможности резких колебаний валютных курсов, мировых цен на энерго-ресурсы, 5) *производственно-технологические* – риски изменения в технологии, новые изобретения и др., 6) *коммерческие* – риски реализации продукции, работ, услуг, 7) *правовые (национальные и мировые)* – риски возможности изменений в законодательстве, (отношении налогов, таможенных сборов и пошлин, регулирования внешнеэкономической деятельности, 8) *природные, экологические* – риски возможности стихийных бедствий, природных катастроф и т.п., 9) *финансовые риски* – оценка возможных финансовых потерь в результате всех факторов.

После анализа рисков будущий предприниматель должен выработать план мероприятий по защите от рисков – страхование, расширение деловых связей с поставщиками и покупателями, органами государственной власти.

Только после анализа рисков и выработки контрмер по нейтрализации возможных негативных последствий рисков предприниматель может принять окончательное решение о необходимости создания нового бизнеса, создания группы. Ситуация значительно упрощается, если бизнес уже функционирует в виде набора организаций, не объединенных в группу.

Важной рекомендацией для предпринимателей должно стать необходимость подробного письменного изложения в произвольной форме основных целей и задач создания группы с применением всевозможных наглядных схем, рисунков, таблиц с соответствующими пояснениями в виде общей концепции создания группы.

В своей деятельности инициаторы и менеджеры проектов часто сталкиваются с ситуациями неопределенности и риска. Риск объективно присущ хозяйственной деятельности, ибо достичь успеха и победить в конкурентной борьбе, можно разработав эффективную и рациональную стратегию управления. *Появление риска обусловлено: а) неопределенностью внешней, динамично изменяющейся, среды, и б) ограниченностью ресурсов компании.*

Большинство исследователей¹⁹ разделяют понятие неопределенности и понятие риска. Это разделение основано на следующих положениях.

1. *Риск имеет место только в тех случаях, когда принимать решение необходимо.* Именно необходимость принимать решения в условиях неопределенности порождает риск. Если этой необходимости нет, то и риска нет.

2. *Риск субъективен, а неопределенность объективна.* Риск, порожденный неопределенностью из-за отсутствия маркетингового исследования для проекта, обращается в кредитный риск для инвестора (невозврата кредита – в риск потери ликвидности и риск банкротства).

¹⁹ Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. М.: Экономика, 1997; Боков В.В. Предпринимательские риски и хеджирование в отечественной и зарубежной экономике: учеб. пособие. М.: ПРИОР, 1999. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. М.: Дело и сервис, 1999; Грачева М. Анализ проектных рисков. Экономико-математический инструментарий // Инвестиции в России. 1999. № 12. С. 3-13 и др.

3. *Неопределенность существует*, как правило, в тех случаях, когда вероятности и влияние впоследствии приходится определять субъективно из-за отсутствия статистических данных за предшествующие периоды. Риск характерен для производственно-экономических систем с массовыми событиями²⁰.

4. *Риск всегда связан с какой-либо деятельностью*. Иначе говоря, если предприятие планирует реализовать проект – оно подвержено инвестиционным, рыночным рискам; если же компания не осуществляет никаких действий, она опять-таки несет риски – риск неполученной прибыли, те же рыночные риски и пр. Это заложено уже в понятии «предприятие».

Таким образом, *риск возникает тогда, когда нужно принять решение, связанное с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора*. Поскольку любое хозяйственное решение, как правило, связано с выбором наилучшего из имеющихся вариантов, оно неизбежно подразумевает наступление ситуации риска, следовательно, менеджеры предприятия должны уделять значительное внимание управлению риском.

Риски проекта могут возникать в силу как внутренних, так и внешних факторов неопределенности. К таким факторам относятся, например, эластичность спроса по стабильно потребляемым продуктам или услугам, возможности и планы конкурентов по расширению бизнеса и т.п. После проведения тщательного анализа остается так называемая «остаточная неопределенность», относительно которой, однако, тоже могут быть сделаны достаточно корректные прогнозы развития ситуации.

В ситуации риска возможна *оценка следующих основных моментов*:

- 1) вероятность получения желаемого результата (удачи);
- 2) вероятность наступления нежелательного исхода;
- 3) вероятность отклонения от выбранной цели;
- 4) возможные благоприятные и неблагоприятные последствия действий.

Наиболее важными *характеристиками отдельного вида риска* являются: а) время возникновения; б) основные факторы возникновения; в) характер учета; г) характер последствий.

Классификация проектных рисков

Зная конкретные характеристики риска, можно осуществить группировку сходных видов риска по тем или иным критериями, т.е. провести *классификацию рисков*²¹. Основные виды рисков, определенных на основе функциональных признаков: 1) по характеру учета – виды рисков: Внешние и Внутренние, 2) по источнику возникновения – виды рисков: Статические (чистые) и Динамические (спекулятивные), 3) по Влияние на затра-

²⁰ Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. Strategy under uncertainty // Harvard Business Review Preprints series: [Электронный ресурс]. 2005. № 97603. URL: <http://www.hbrpreprints.org>.

²¹ Швец С.К. Введение в корпоративный риск-менеджмент: учеб. пособие. СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2011.

ты на управление – виды рисков: единичные и портфельные, 4) по Возможности диверсификации – виды рисков: недиверсифицируемые и диверсифицируемые, 5) по влиянию на стоимость – виды рисков: несущественные и существенные, 6) о возможности страхования – виды рисков: нестрахуемые и страхуемые, 7) по управляемости – виды рисков: полностью управляемые, частично управляемые, неуправляемые.

Внешние риски непосредственно не связаны с деятельностью компании. На их уровень влияет большое количество факторов, *Внутренние риски* обусловлены деятельностью самой компании и ее стейкхолдеров (заинтересованных лиц). На их уровень влияют: 1) качество управления; 2) уровень специализации; 3) уровень производительности труда; 4) уровень техники безопасности; 5) эффективность логистических схем; 6) недооценка конкурентов; 7) ошибочная ценовая политика и др.

Единичные риски возникают, когда компания осуществляет анализ и оценку проектных рисков по отдельному виду²² деятельности (например, производственной), вне связи с другими видами деятельности (финансовой и инвестиционной), без учета изменения доходности портфеля рисков в целом.

Портфельные риски учитываются в том случае, когда компания разрабатывает и управляет различными портфелями своих проектов. В этом случае риск портфеля связан с общим ухудшением его качества и показывает возможность убытков (потерь) при вложении в определенный проект по сравнению с другими проектами.

Система управления проектными рисками

Факторы риска оказывают негативное или позитивное влияние, как минимум, на одну из составляющих целей проекта (сроки, стоимость, качество). Следовательно, управление рисками должно быть нацелено на минимизацию негативных последствий неблагоприятных событий и максимизацию выгод в случае наступления благоприятных событий²³.

В процессе разработки системы интегрированного управления рисками проекта необходимо решить следующие *задачи*²⁴:

1) разработка и применение единообразных и последовательных подходов к выявлению, оценке и элиминированию рисков проекта;

2) выявление рисков, которые в наибольшей степени влияют на результаты реализации проекта, и разработка эффективной системы мероприятий по их элиминированию;

3) формирование возможности для акционеров (владельцев) задавать и отслеживать качество управления рисками проекта на основе четких и понятных критериев;

²² См.: Романов В.С. Классификация рисков: критерии и принципы. URL: www.aup.ru.

²³ Лещева И.А., Страхович Э.В. Основы управления проектами: пос. СПб.: Выс. шк. менеджмента, 2011.

²⁴ Швец С.К. Введение в корпоративный риск-менеджмент.

4) организация целенаправленной деятельности по управлению рисками для снижения их до приемлемого уровня, либо передача третьей стороне;

5) оперативное реагирование на возникающие рискованные события, отслеживание изменений внешней и внутренней бизнес-среды;

6) обеспечение комплексной работы по управлению рисками на регулярной основе, четко разграничив ответственность за наступление рискованных событий между различными направлениями деятельности и уровнями управления;

7) обеспечение функционирования внутреннего контроля и аудита, а также раскрытие информации по рискам;

8) снижение возможных рискованных убытков (потерь) и оптимизация затрат на все мероприятия, направленные на элиминирование рисков;

9) внедрение информационной системы интегрированного управления рисками инновационного проекта.

Стадии (этапы) основного процесса управления рисками проекта могут быть классифицированы по-разному. С учетом существующей практики процесс управления рисками проекта, как правило, включает в себя следующие стадии²⁵: 1) **разработка целей и стратегий по управлению рисками**; 2) **идентификация рисков**; 3) **оценка и анализ рисков**; 4) **элиминирование рисков**; 5) **мониторинг рисков**.

Разработка целей и стратегий по управлению рисками проекта осуществляется для определения модели будущего результата реализации проекта. Цель предполагает выбор конкретной модели будущего результата предпринимательской деятельности и совокупности ресурсов и методов их использования при наличии рассматриваемых факторов риска. Причем признаки, свойства и мера этого результата должны быть точно определены.

Создание стратегии управления рисками опирается на **план риск-менеджмента**. Он должен охватывать следующие основные аспекты:

1) *методологию* – подходы, инструменты и источники информации, которые могут быть использованы для осуществления управления рисками;

2) *распределение полномочий и ответственности* – решение вопроса о том, какая структура и кто в ней осуществляет управление рисками для каждого типа действий и несет ответственность за результаты управления;

3) *график проведения мероприятий* – определяет, как часто будут осуществляться процедуры риск-менеджмента на предприятии. Результаты должны быть получены для принятия правильных решений;

4) *методы расчетов* – методы расчетов и их интерпретация для проведения качественного и количественного анализа;

5) *границы допустимости риска* – пороговые критерии для каждого заинтересованного лица;

²⁵ См.: Швец С.К. Введение в корпоративный риск-менеджмент.

б) *формы отчетов* – описание того, как результаты процесса риск-менеджмента отражены в документации, как они проанализированы и подаются для менеджеров, акционеров, контрагентов и инвесторов.

Для разработки плана риск-менеджмента используются стандартные технологии планирования. При этом для отдельных проектов следует использовать планирование «снизу – вверх» с учетом своих особенностей. Поэтому общий план риск-менеджмента и соответственно подходы к управлению риском при их реализации могут различаться.

В результате разработки плана риск-менеджмента представлены:

— *руководящие документы (стандарты предприятия) по организации риск-менеджмента.* Например, *положение по управлению риском*, содержащее ключевые моменты стратегии риск-менеджмента, ее философия и очерчено разграничение полномочий между разными структурными единицами и т.п.;

— *концепция* методологии плана риск-менеджмента, распределение полномочий и ответственности, график проведения мероприятий, методы расчетов и их интерпретацию, границы допустимости риска и формы отчетов по каждому процессу. Этот план дополняется планом противорисковых мероприятий, разрабатываемым отдельно.

Идентификация (диагностика) риска представляет процесс выявления подтверждения неопределенности развития организации на основе получение полной информации об организации, рынке, законодательстве, социальном, культурном и политическом окружении.

К основным **ресурсам** идентификации риска относятся как *план риск-менеджмента*, разработанный на предыдущем этапе деятельности, так и *внутренние документы, регулирующие деятельность предприятия в различных областях.* Это положение об организационной структуре, положение о финансовой структуре, документы, регламентирующие ресурсное обеспечение, закупки, систему сбыта, организацию бухгалтерского и управленческого учета и т.п. Идентификация рисков требует понимания миссии предприятия, особенностей его деятельности, интересов менеджеров и владельцев, а также *концепции планов по отдельным проектам предприятия и принципы классификации рисков.* Они отражаются в положении по управлению рисками в риск-плане.

Формат описания риска: 1) *Сфера риска* – Описание событий, тип, количество и сферы воздействия; 2) *Тип риска* – Тип риска в соответствии с бизнес-процессами; 3) *Заинтересованные лица* – Заинтересованные лица и их ожидания; 4) *Количественное выражение риска* – Важность, вероятность, последствия; 5) *Приемлемость риска* – Возможные убытки и их финансовое значение. Цена риска, Вероятность и размер возможных убытков (прибыли). Цели контроля риска и желаемый уровень. Исполнения поставленных задач; 6) *Управление риском и механизмы контроля* – действующие методы и практика управления риском. Уровень надежности программы контроля рисков. Существующие отчеты (протоколы учета и ана-

лиза контроля риска); 7) *Возможности для улучшения* – Рекомендации по управлению риском; 8) *Стратегические изменения* – определение степени ответственности за разработку и внедрение стратегии управления риском

Описание риска служит основой для формирования «карты риска» организации, которая обобщает данные об описании риска, действующие механизмы контроля, планируемые мероприятия по снижению уровня риска, ответственных за мероприятия. Формирование «карты риска» позволяет четко сформулировать приоритетные направления в части управления рисками, определить наиболее эффективные методы контроля. В этих документах находят отражение не только категории рисков отдельных подразделений компании, описание их причин, вероятность возникновения, но и контрольные процедуры в отношении конкретных рисков, план действий по их минимизации, а также ответственность сотрудников различных структурных подразделений за управление рисками.

Ключевые понятия

1. **Бизнес-единица** – физические и юридические лица, входящие в группу организаций. Это один и/или группа хоз. субъектов (юридических / физических лиц), входящих в общую проектируемую группу организаций.

2. **Бизнес-модель** – наглядная схема учета структурных элементов – бизнес-единицы и функциональных связей бизнес-процессов.

3. **Бизнес-процесс** – это хозяйственные операции, все направления хозяйственной деятельности проектируемой группы организаций (производство, торговля, финансы, услуги и т.д.).

4. **Бизнес-структура** – группа бизнес-единиц, функционирующих в рамках группы организаций, имеющих одно целевое назначение.

5. **Главный календарный план проекта** – точный, доработанный с учетом текущей ситуации список видов деятельности список видов деятельности по проекту с предполагаемыми датами начала и окончания.

6. **График проекта** – схема, отображающая последовательность, в которой должны выполняться работы проекта и взаимозависимые задачи.

7. **Организационное проектирование** – процесс создания новой организации и/или группы организаций;

8. **Организационный проект** – подробное письменное описание с комментариями процесса создания новой организации, группы организаций.

9. **Организация работы отдела управления проектами** – задача деятельности отдела по надзору и оказания помощи по планированию проектов, подготовке отчетов по ним, разрешению конфликтов.

10. **Организационная структура** – некая конструкция, система, с ее элементами, функциональными связями между элементами, созданная для определенных целей и задач; для этого и создана данная оргструктура.

11. **Проектирование** (англ. design – проектировать, конструировать, чертить, создавать, разрабатывать) – в широком понимании *любое создание, разработка, проектирование новых предметов, инструментов, оборудования, формирование предметной среды*. В англо-американском тексте встречается и слово «project», как проект в смысле «замысел».

12. **Работа** – деятельность по получению результата или выполнения задачи с учетом использования своего потенциала.

13. **Резерв** – как запас времени (количество времени) для выполнения работы в графике проекта без задержки сдачи проекта (окна возможностей).

14. **Реорганизация** – это процесс изменения организационно-правовой структуры предприятия в форме слияния, разделения, выделения и преобразования (ГК РФ ч. 1. ст. 57).

15. **Реструктуризация** осуществляется на основе бизнес-плана или инвестиционного проекта. Реструктуризация, как реакция на внешнее давление среды, вызвана преодолением внутренних проблем хоз. субъекта.

16. **Реинжиниринг** – процесс изменения организации / организаций, сопровождающийся совершенствованием ее организационной структуры и финансово-экономических механизмов.

Контрольные вопросы

1. Каковы методы регламентации труда руководителей и специалистов.
2. Каковы основные разделы технического задания на оргпроектирование.
3. В чем сущность организации процессов оргпроектирования.
4. Содержание моделирования орг. структур и технологических процессов.
5. Каковы методы проведения диагностики системы управления проектами.
6. Особенности проектирование информационного обеспечения системы управления организацией.
7. Цель разработки плана внедрения организационного проекта и оценка эффективности его реализации.
8. Определение требований к персоналу при проектировании системы управления организацией.
9. Анализ и оценка качества построения организационной структуры системы управления организацией.
10. Проектирование разделения и кооперации труда в управлении.
11. Особенности методов формирования и оценки основных этапов оргпроектирования: Критерии выбора систем.
12. Основные группы методов проектирования системы управления.
13. Основные требования предъявляются к оргпроекту системы управления организацией
14. Назовите основные объекты организационного проектирования.
15. Формирование и оценка основных этапов оргпроектирования.

16. Критерии выбора методов исследования системы управления.
17. Основные группы методов проектирования системы управления.
18. Как можно использовать матричные методы для анализа технологии?
19. Что такое диагностика системы управления? Методы ее проведения.
20. Как использовать методы моделирования в оргпроектировании?
21. Как использовать экспертные оценки в оргпроектировании?
22. Какие графические методы исследования и проектирования вы знаете?
23. Дайте классификацию статистических методов исследования. Какие статистические модели чаще всего используются?
24. Как распределяются требования к рациональной оргструктуре?
25. Какие критерии при выборе варианта оценки оргпроекта могут быть использованы?
26. Каковы особенности этапа внедрения оргпроекта?
27. Использование выборочных методов при проектировании управленческих процессов.
28. Анализ и проектирование организации рабочих мест на базе эргономических исследований.
29. Проектирование кадрового состава системы управления организацией.
30. Оценка и проектирование условий труда в системе управления.
31. Проектирование документационного обеспечения системы управления.
32. Раскройте содержание жизненного цикла типового проекта.
33. Какова сущность и особенности применения критерия SMART.

4. Социальная природа организационного поведения

- 4.1. Основы организационного поведения компаний и человека в ней: формы, факторы, принципы, цели и индикаторы.
- 4.2. Концепция высокоэффективных организаций в системе поведения.
- 4.3. Индивидуальное поведение человека в организации.
- 4.4. Групповое поведение. Организационная культура. Мотивация.
- 4.5. Ролевая структура общения, управление конфликтным поведением.
- 4.6. Условие поведения – приверженность организации.
- Ключевые слова.
- Контрольные вопросы.

4.1. Основы организационного поведения компаний и человека в ней: формы, факторы, принципы, цели и индикаторы

Сущностное содержание поведения организаций. В обществе «**Организация** – это объединение людей, совместно реализующих общую цель и действующих на основе определенных процедур и правил²⁶». На практике часто организацию отождествляют как жизнеспособную систему, которая выживает, сохраняя свою идентичность.

Таблица 28

Обычно выделяют ряд признаков социальных организаций²⁷:

№	Признаки	Свойства
1	Обладают целевой природой и создаются для достижения целей	Эффективность – степень достижения целей
2	Организация – сложная система социальных позиций и ролей	Базируется на основе норм и ценностями, принятыми в ней
3	Наличие форм разделения труда по функциональному признаку	Наличие различных горизонтальных структур
4	Выделяют подсистемы управляемую и управляющую	Координации деятельности структур, единства целей и эффективность
5	Управляющие системы имеют средства регулирования и контроля для поддержки власти	Это реализуется на основе институциональных норм через инструкции и санкции
6	Ротация кадров, движение по горизонтали и вертикали персонала	Эффективное использования компетенции персонала
7	Обеспечение кооперативного и синергетического эффекта	Развитие форм кооперации и интеграции
8	Возможности процессов самоорганизации	Оценка сверхсложных систем с их состояниями и ситуациями
9	Для задач выживания нужны четкие алгоритмы, эвристики	Для способов поведения нужны алгоритмы, опыт достижения целей
10	Система с механизмом обр. связи нуждается в иерархии языков	Язык верхнего уровня фирменных ценностей, целей и нижнего уровня

²⁶ Советский энциклопедический словарь. М., 1987.

²⁷ Шорохов Ю.И. и др. Организационное поведение: Учеб. Пос. М.: ПЕР СЭ, 2000. С. 8.

Изучение дисциплины «**Организационное поведение**» предполагает рассмотрение таких групп вопросов: а) индивидуальное поведение людей в организациях; б) межличностные, внутригрупповые и межгрупповые отношения; в) структура и поведение организации в целом.

Исследуются разделы: 1) основы теории организационного поведения; 2) человек в организации; 3) процесс восприятия и управление впечатлением; 4) конфликты в организации; 5) деловые переговоры; 6) жизненный цикл организации; 7) управление организационными изменениями; 8) организационная культура.

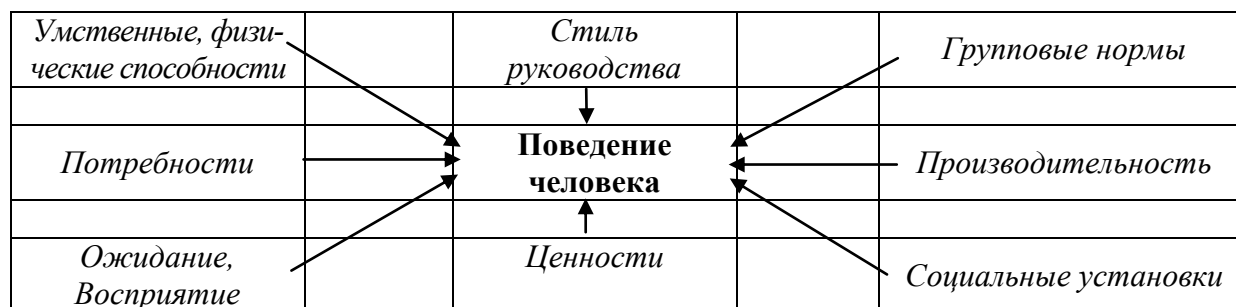


Рис. 7. Факторы, влияющие на поведение людей в организации

Цели науки организационного поведения:

- систематизированное описание поведения людей в различных ситуациях, возникающих в процессе труда;
- объяснение причин поступков индивидов в определенных условиях;
- предсказание поведения работников в будущем;
- овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

В общем, *поведение* – это процесс взаимодействия живых существ со средой с целью приспособления к ней и (или) ее активного изменения. Под *организационным поведением* понимаются особенности и закономерности взаимодействия объединений людей с внешней и внутренней средой. В целом организационное поведение отражается отношением организации: 1) к потребителям, к поставщикам, 2) к своему персоналу, 3) к государству, 4) к конкурентам, 5) к собственникам организации, 6) к развитию, 7) отношением к нововведениям, 8) к особенностям межличностных отношений на фирме.

При этом весь спектр отношений поведения организации, можно оценивать и рассматривать с различных позиций: государства, учредителей, потребителей, поставщиков, работников организации, ее руководства и т.д.

Управление поведением организации основано на учете: 1) особенности поведения организации на разных этапах жизненного цикла организации; 2) корпоративной культуры и поведения организации; 3) факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры; 4) формирования и поддержания корпоративной культуры; 5) изменений корпоративной культуры; 6) современной ситуации и перспектив развития корпоративной культуры; 7) анализе ситуаций и освоения компетенций.

Видимо оценки организационного поведения, сделанные с разных позиций, будут неодинаковы и противоречивы. Чтобы избежать неоднозначно-

сти, организационное поведение будем рассматривать с позиции независимого стороннего наблюдателя. Но надо сразу же оговориться, что в общем случае независимый сторонний наблюдатель – это абстракция и ее в природе не существует, а сделанные им оценки, выводы и рекомендации зависят от выбранной системы взглядов (аспектов) на организационное поведение. Система же взглядов может изменяться с течением времени. Поэтому сторонний наблюдатель должен отражать современных представлений о закономерностях и механизмах поведения, а его взгляды отражают, что:

Любая социальная организация – это организм, активность которого направлена на достижение определенных целей. Каждую конкретную организацию, как и любой организм, относят к определенному виду, подвиду или классу, которые характеризуются своим и особенностями поведения. Успешность, эффективность организации оценивается по ее способности к достижению поставленных целей.

Под высокоэффективным понимается класс организаций, способных к постоянному саморазвитию в процессе согласованного общественного развития в рамках гуманистической парадигмы их поведения.

Классы организаций и их основные характеристики

Говоря об объектах организационного поведения компаний, фирм, учреждений как эффективных формах хозяйствования, следует учитывать, что любая организация представляет собой своеобразный организм.

Как известно, любой организм может быть отнесен к одному из видов, подвидов интегральных форм организаций. Например, таких основных форм:

- *Финансово-Промышленная группа (ФПГ)* – Диверсифицированные многофункциональные структуры на основе объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов и др. организаций;

- *Корпорация* – объединение, сообщество на основе общности профессиональных и сословных интересов;

- *Транснациональная корпорация (ТНК)* – Международное сообщество, объединение компаний на основе общности интересов в бизнесе и политике;

- *Холдинг* – Организационная форма объединения самостоятельных юридических лиц (бизнес-единиц) под материнской компанией с контрольным пакетом акций;

- *Консорциум* – Одна из форм объединений, создаваемых на основе соглашений (с образованием или без юридического лица) между банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами, гос. структурами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению наукокапиталоемких проектов, в т.ч. международных;

- *Конгломерат* – Организационная форма объединения предприятий в результате слияния различных фирм, вне зависимости от их горизонтальной или вертикальной общности. Конгломераты слияния подразделяются

на типы: а) функциональные; б) функциональные; в) рыночно-ориентированные; г) чисто конгломератные слияния;

- *Совместное предприятие* – Организационная форма создания предприятий в результате соединения разных форм собственности с привлечением иностранного капитала;

- *Картель* – Объединение самостоятельных предприятий на основе соглашений по ряду вопросов: цены на продукцию, квоты, разграничение рынков сбыта, условий найма рабочей силы и т.д.;

- *Синдикат* – Организационная форма объединения, где заключены соглашения между предприятиями одной отрасли промышленности по контролю над сбытом продукции и закупки сырья с целью получения монопольных прибылей;

- *Трест* – Объединение собственности и управления предприятий отраслей с полной ликвидацией их производственной и коммерческой самостоятельности. Организационно-правовая форма компания чаще всего акционерная.

4.2. Концепция высокоэффективных организаций в системе организационного поведения

В общем случае под эффективностью организации понимают ее способность к достижению поставленных целей с наименьшими затратами, но при этом ориентированные на поведение организационного развития и нововведений. В связи с этим высокоэффективные организации есть непрерывно обучающиеся организации.

Одной из тенденций современного этапа развития связаны с все углубляющейся сегментацией рынка и возрастающей дифференциацией производства. Результат того – навязчивое стремление высокоэффективных организаций, граничащее с одержимостью, знать запросы своих реальных и потенциальных потребителей и их мнение о своей продукции и качестве обслуживания. Поэтому, *высокоэффективные организации – это организации, ориентированные в своей деятельности на оперативное выявление и качественное удовлетворение запросов своих потребителей.*

В общем, *высокоэффективные организации – это организации, способные рационально распоряжаться своими ресурсами, а одна из целей таких организаций – достижение желаемого уровня рациональности их использования, то есть прибыльности, рентабельности. При этом, высокоэффективные организации работают как единое целое, стремятся развивать способности своего персонала и создают все условия и стимулы для реализации этих способностей в процессе достижения целей организации.*

Можно отметить, что:

- для *высокоэффективных организаций* характерно участие персонала в выявлении и решении проблем своей фирмы;

- *высокоэффективные организации* отличаются способностью к стратегическому лидерству, а одна из целей для них является развитие данного качества;

- **высокоэффективные организации** придерживаются гуманистической или инновационной парадигмы экономического развития,
- **высокоэффективные организации** уделяют большое внимание вопросам воспитания персонала, этике деловых отношений, корпоративной культуре,
- **высокоэффективные организации** – это организации коллективного творческого саморазвития,
- в **высокоэффективных организациях** гармонично и сбалансировано развиты все сферы активности, им одновременно присущи все перечисленные признаки высокоэффективных организаций.

4.3. Индивидуальное поведение человека в организации

Статус человека в организации рассматривается как:

- **вид** – это живое существо, наделенное духом, разумом, обладающее даром мышления и речи, способностью создавать орудия и пользоваться ими в процессе общественного труда;
- **Индивид** – это единичное природное существо, представитель вида *Homo sapiens*, продукт филогенетического и онтогенетического развития, единства врожденного и приобретенного, носитель индивидуально-своеобразных черт (задатки, влечения и т.д.);
- **Личность** – это целостность человека в единстве его индивидуальных способностей и выполняемых им социальных функций (ролей) в макросоциуме, т.е. его социальное бытие;
- **Индивидуальность** – системное уникальное качество человека, отражающее его неповторимость и уникальность, т.е. самобытность свойств человека, реализующихся в его творческом бытии;
- **Человек – Субъект** – есть распорядитель собственных душевных сил, способностей и как активного пользователя разновидностей социальной среды;
- **Универсум** – совокупность высших духовных свойств (жертвенность, подвижничество, альтруизм) человека в бытие человека;
- **Работник** – лицо, *работающее* по трудовому договору (контракту), имеющее права и обязанности.

Человек – и субъект, и объект в организации рассматривается как:

- **вид** – это живое существо, наделенное духом, разумом, обладающее даром мышления и речи, способностью создавать орудия и пользоваться ими в процессе общественного труда;
- **Человек – индивид** – единичное природное существо, представитель вида *Homo sapiens*, продукт филогенетического и онтогенетического развития, единства врожденного и приобретенного, носитель индивидуально-своеобразных черт (задатки, влечения и т.д.);
- **Личность** – целостность человека в единстве его индивидуальных способностей и выполняемых им социальных функций (ролей) в макросоциуме, т.е. его социальное бытие;

- **Индивидуальность** – системное уникальное качество человека, отражающее его неповторимость и уникальность, т.е. самобытность свойств человека, реализующихся в его творческом бытии;

- **Субъект** – распорядитель собственных душевных сил, способностей и как активного пользователя разновидностей социальной среды;

- **Универсум** – совокупность высших духовных свойств (жертвенность, подвижничество, альтруизм) человека в бытие человека;

- **Работник** – лицо, *работающее* по трудовому договору (контракту), *имеющее права и обязанности*.

Поведение человека определяется через **качественные элементы поведения** согласно **Закону оптимального поведения** (по Бовыкину В.И.).

К этим элементам определяющим поведение человека относят:

1) **Нужда** как необходимость, чувство, ощущаемое человеком нехватки чего-либо. Удовлетворить нужду – значит снять чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.

2) **Интересы**, как естественное стремление удовлетворить первичные (активные) нужды, присущее человеку в некоторой конкретной ситуации. Заинтересовать человека – предоставляя ему способ удовлетворить свои интересы через удовлетворение первичных нужд в данной ситуации.

3) **Инстинкты**, как – естественное влечение, склонность к образу действий, поведению (автоматически/ из-за раздражения).

4) **Потребности**, как желание человека в некоторой ситуации получить нечто, или достичь цель, удовлетворив свои интересы. Человек всегда стремиться удовлетворить свои потребности – оптимально с выгодой для себя.

5) **Условия**, как обстоятельства, которые определяют те или иные последствия, препятствующие или благоприятствующие процессам. Условия (как правила, регулирующие отношения между сторонами): договорные, по трудовым и рыночным отношениям.

6) **Поведение**, как действия человека, направленные на удовлетворение некоторой потребности. Поведение человека побуждается потребностью, с учетом интересов, последствий.

7) **Мышление** индивида, как процесс отражения в сознании объективной реальности с неосознанным стремлением индивида к получению наибольшей выгоды. На основе мышления индивидом принимаются решения, которые являются для него оптимальными в данной конкретной ситуации.

В практике хозяйствования выделяют **«Кодекс оптимального поведения»**. Он включает такие принципы: 1) ты не можешь знать, что добро, что зло; 2) но точно знай: навязанное добро – это зло; 3) если ты прав, то ты – не прав; 4) нет плохого, есть то, что тебя огорчает; 5) нет хорошего, есть то, что тебя радует; 6) вселенная слишком велика, чтобы ты мог повредить ей; 7) если то, что ты делаешь, трудно тебе, подумай, нужно ли тебе это; 8) поддерживай то, что нравится тебе и ускользай от того, что тебе не нравится; 9) отдавай – легко, теряй – легко, прощай – легко; 10) порой поиски правильного решения

обойдутся тебе дороже ошибки; 11) быть сильным – значит быть одиноким; 12) не ищи смысла в жизни, если он и есть, то лежит за ее пределами.

При этом определяют **критерии оценки «Восприятия индивида и его особенности»**: 1) *должностная компетентность* – Знание специальности, умения и навыки, знание правовых основ; 2) *способности* – перенимать опыт других, доводить дело до успеха, отстаивать убеждения; 3) *Личностные* – честность, аккуратность, трудолюбие, ответственность, верность; 4) *интеллектуальные* – общая культура, подготовленность, стремление к познанию, владение речью; 5) *морально-нравственные* – порядочность во всем, уважительность к людям, дисциплинированность; 6) *психофизические* – состояние здоровья, выносливость, эмоциональная устойчивость, память.

Формирование системы мотивации персонала строится на: а) обеспечение, создание условий труда, общения, профессионального роста; б) целевых ориентиров; в) социальной значимости, г) социальных ожиданий

К критериям ясности в оценке личностных ценностей поведения можно отнести: 1) регулярные размышления о том, что важно и неважно, хорошо и плохо; 2) понимание смысла жизни; 3) способность подвергнуть сомнению устоявшиеся собственные ценности; 4) открытость сознания для нового опыта; 5) стремление понять взгляды и позиции других людей; 6) открытое выражение своих взглядов и готовность к дискуссии; 7) последовательность поведения, соответствие слов и дела; 8) серьезное отношение к вопросам ценностей; 9) проявление твердости и стойкости по принципиальным вопросам; 10) ответственность и активность

При классификации ценностей по типам интересов личности выделяют: а) *Теоретический интерес* в обнаружении правды путем аргументирования и систематических размышлений; б) *Экономический интерес* в полезности и практичности, включая накопление богатства; в) *Эстетический интерес* в оценке красоты, формы и гармонии; г) *Социальный интерес* к людям и любви в качестве отношений между людьми; д) *Политический интерес* в обладании властью и влиянии на людей; е) *Религиозный интерес* в единении и понимании божества и человека.

Таблица 29

Сегменты организационного поведения человека работающего

Стереотипы	Сегменты	Состояние человека
Экономический человек	Мобилизационный – оплата труда	Психологическая готовность к работе
Психологический человек	Автономный – моральный смысл	Свобода организационного маневра
Этический человек	Ригористический – исполнительный тип	Подчинение служебному долгу
Технологический человек	Прессинговый – стрессовые факторы	Подчиненность рабочим операциям во времени и в пространстве

Организационная двойственность поведения

Человек действующий: Конфронтация, Силы субординации, Ориентация разобщения, Инструментальный тип, Блокировать способности, Заставить.

Человек общающийся: Сотрудничество, Силы координации, Ориентация спланирования, Ценностный тип, Вера в способности, Заинтересовать.

Должностная модель поведения

Служебные рамки поведения сотрудников определяются в рамках:

- **доминанты «задача – ответственность»**, ориентированной на обеспечение организационной стабильности через реализацию: **задач**, в рамках своих обязанностей (прав и ресурсов) и **ответственности** через подотчетность обязательств внутриорганизационных и внеорганизационных.

- **доминанты «стимулы – справедливость»**, ориентированной на оценку работником распределительных отношений через реализацию: **стимулов – мотивации** (в рамках самореализации); справедливости оценки и вознаграждения сотрудника (в рамках самоутверждения).

Движущимися силами и регуляторами поведения служат: 1) инстинкты, 2) потребности, 3) интересы, 4) функционально-ролевое предписание, 5) воля, 6) сознание.

Методами эмоционально волевой саморегуляции служат: 1) самовнушение, 2) самоотренировка, 3) самоприказ, 4) саморегуляция.

Уровнями деятельности индивида являются: 1) сознательный, 2) подсознательный, 3) бессознательный, 4) внесознательный.

Коммуникативным стилем поведения может быть стиль торговаться за себя: 1) открытие себя, 2) реализация себя, 3) защита себя, 4) уйти в себя.

Критериями оценки восприятия индивида и его особенностей могут быть:

- **должностная компетентность** – Знание специальности, умения и навыки, знание правовых основ;

- **способности** – Перенимать опыт других, доводить дело до успеха, отстаивать убеждения;

- **личностные** – Честность, аккуратность, трудолюбие, ответственность, верность;

- **интеллектуальные** – Общая культура, подготовленность, стремление к познанию, владение речью;

- **морально-нравственные** – Порядочность во всем, уважительность к людям, дисциплинированность;

- **психофизические данные** – Состояние здоровья, выносливость, эмоциональная устойчивость, память.

Рассматривая роли личности в организации, обычно выделяют:

- **производственные роли** – Координатор – организатор, Генератор идей, Энтузиаст, Контролер, Посредник, Шлифовальщик, Исполнитель, Помощник.

- **межличностные роли** – Авторитет – лидеры, Честолюбивец, Любимец, Мастер, Трудяга – ведомый, Безответственный, «Белая ворона» – отверженный, «Козел отпущения» – ведомый.

Критерии ясности личностных ценностей: 1) регулярные размышления о том, что важно и неважно, хорошо и плохо; 2) понимание смысла жизни; 3) способность подвергнуть сомнению устоявшиеся собственные ценно-

сти; 4) открытость сознания для нового опыта; 5) стремление понять взгляды и позиции других людей; 6) открытое выражение своих взглядов и готовность к дискуссии; 7) последовательность поведения, соответствие слов и дела; 8) серьезное отношение к вопросам ценностей; 9) проявление твердости и стойкости по принципиальным вопросам; 10) ответственность и активность.

Организационная двойственность поведения

Для действующего человека характерны признаки: Силы субординации, инструментальный тип деятельности, ориентация на разобщение и конфронтация, блокировать способности других и заставить их делать.

Для общающегося человека характерны признаки: Сотрудничество, силы координации, ориентация на сплочивание, ценностный тип восприятия, вера в способности и заинтересованности.

В хозяйственной деятельности выделяют: **производственные роли личности** представлены в типах: – Координатор – организатор, Генератор идей Энтузиаст Контролер Посредник Шлифовальщик Исполнитель Помощник, а также **межличностные роли** представлены в типах: Авторитет лидера, Честолюбец, Любимец, Мастер, ведомый Трудяга. Безответственный, «Белая ворона» – отверженный, «Козел отпущения» – ведомый.

Два подхода к установлению взаимодействия человека в организации:

Первый – *Человек подбирается для выполнения определенной работы или функции* для чего происходит: его изучение, дается описание работы, определение квалификационных требований, отбор кандидатов по квалификационным требованиям и назначение человека на определенную работу.

Второй – *Работа или функция подбираются для человека* для чего: изучаются возможности и стремления человека, закрепление за человеком определенного места, подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека, закрепление работы за человеком.

Личность в организации реализуется через роли:

Производственные роли: координатор – организатор, Генератор идей, Энтузиаст, Контролер, Посредник, Шлифовальщик, Исполнитель, Помощник; **Межличностные роли:** Авторитет лидера, Честолюбец, Любимец, Мастер дела, Трудяга – ведомый, Безответственный, «Белая ворона» – отверженный, «Козел отпущения» – ведомый.

Таблица 30

Личность в организации: содержание

Свойства личности	взаимосвязанность, активная деятельность, устойчивость поведения
Направленность	Склонности, убеждения, идеалы личности
Общие качества	Ум, внимание, общительность и пр.
Специфические качества	Способности, задатки, склонности к работе
Характер	Устойчивый индивидуальный склад жизни
Особенности биологические – Темперамент, быстрота реакции, пол	
Особенности психологические – Стиль работы, общение, возбужденность	

Методы эмоциональной волевой саморегуляции персонала

Персонал = личность + проф. мастерство + гражданская ответственность	
Самоубеждение	Самотренировка
Самосознание. – Самопознание. - Мировоззрение Самохарактеристика	Ролевая гимнастика Эмоциональный тренинг Психическая регуляция
Самоприказ	Саморегуляция (волевая)
Психическая деятельность: - слуховой, волевой или чувственный анализатор	Самовнушение: - расслабляющее - мобилизирующее

4.4. Групповое поведение. Организационная культура. Мотивация

Группа в организациях – сложный социальный механизм с двумя взаимосвязанными сферами существования – материальной и духовной. *Рассматривают такие виды групп и их организационные роли:*

Организационное содержание внешней формы: а) аморфная (случайная, толпа); б) естественная (семья, род, народ); в) искусственная – (отдел, команда, институт).

Психологическое содержание внутренней связи: а) ответственная социальная группа; б) общественно-политическая группа; в) эмоциональная (массы, группы, власть).

В организации повсеместно образуются и *неформальные группы* *Причинами их образования служат:* 1) стремление удовлетворить потребности в принадлежности; 2) потребности в доступе к каналу неформальной информации; 3) возможность прямого обращения за помощью к коллегам; 4) потребность в защите от неблагоприятного внешнего окружения; 5) склонность к взаимодействию – симпатии, взаимоуважения.

Деятельность неформальных групп в организационном поведении служит для; 1) поддержки руководства или противодействие ему; 2) возможная работа в интересах конкурирующей организации; 3) социальный и производственный контроль за членами группы; 4) иногда деятельность криминального характера; 5) сопротивление переменам и реорганизации

Команда как вид групповой работы

Команда	Объединение людей, имеющих общую цель, интересы	
	- группа людей с взаимодополняющими навыками, характерами и нуждающихся друг в друге в достижении цели	
Основные признаки команды		
Цель, разделяемая людьми в команде		Измерять достижения каждого и всех
функции – кооперация		Сотрудники подотчетны друг другу
Нормы и правила взаимодействия		Быстрое самообучение в команде

В процессе производственной деятельности индивида выделяют у него основные ожидания по содержанию, смысла и значимости работы, по оригинальности и творческому характеру работы, увлекательности и интенсивности работы, по степени независимости, прав и власти на работе, по степени риска ответственности, престижности и статуса работы, по степени значимости включения в трудовой процесс, по безопасности и комфортности условий на работе, по признанию и поощрению хорошей работы, заработной платы и премий, по социальной защищенности и получению социальных благ, по гарантиям роста и развития, хороших отношений в коллективе и четкой дисциплины на работе.

Организация ожидает от человека, что он проявит себя как: 1) специалист в своей области (знания и компетентность); 2) член группы по успешному функционированию и ее развитию; 3) человек со своими личностными и моральными качествами; 4) член коллектива с его коммуникабельностью, поддержкой хороших отношений и разделяющий ценности организации, 5) работник улучшающий свои исполнительские способности, 7) человек преданный организации и отстаивающий ее интересы, 8) исполнитель работы с хорошей отдачей, 9) сотрудник следующий нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства.

Организационная культура в деятельности персонала и ее элементы

*Культура отражает меру исполнения норм (труда, общения, деятельности). **Культура организации** есть совокупность коллективно разделяемых норм, ценностей, образов поведения членов организации, внешней атрибутики. **В состав организационной культуры** входит культура труда членов организации и культура общения сотрудников компании, культура основных профессиональных норм деятельности и внешняя атрибутика условий определяющих и отражающих культуру компании.*

Субъективные элементы	Объективные элементы
<i>Ценности – свойства предметов, процессов, служащие образцами Философия организации – система ценностей, как смысл ее сущности Обряд – стандартное мероприятие, проводимое по спец. поводу. Ритуал – совокупность регулярно проводимых обрядов для психологического воздействия. Легенды, мифы. Лозунги</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Символика, - Товарный знак, - Торговая марка, - Оформление помещения, - Униформа
Имидж	

Функции культуры

Регулирующая – – поддержание необходимых норм поведения,

Охранная – создание барьера от нежелательного влияния,

Ориентирующая – направление деятельности людей в нужное русло,

Мотивационная – создание стимулов к добросовестному, эффективному труду, **Интегральная** – формирование у людей чувства единства, общности, принадлежности организации.

Выделяют такую **классификацию общей культуры жизни человека**: 1) культура общения; 2) культура действий; 3) культура осознания; 4) культура восприятий; 5) культура мышления; 6) культура отношений; 7) культура эстетическая; 8) культура успеха; 9) культура здорового образа жизни; 10) культура питания; 11) культура любви; 12) культура духовная.

Мотивация и движущие факторы поведения человека

Поведенческие решения человека определяются факторами: *мотивация, восприятие, усвоение, убеждение, отношения*

Мотив (толкатель) – Движущая сила, повод, нужда, ставшая очень необходимой, что заставляет искать способы ее удовлетворения.

Нужда – удовлетворяется путем реализации потребностей.

Инстинкты – Естественное влечение, наследственная склонность, внутренний опыт. **Потребность** Объективное состояние нужды в чем-то, как необходимое условие нормального функционирования.

Интересы – Осознанные потребности.

Регуляторами мотивации как мотиваторы являются: 1) формирование *рабочей среды* (удобство рабочего места; дизайн; уровень шума, света); 2) система *вознаграждения* (хорошая оплата, вознаграждения, социальные блага); 3) система *безопасности* (ощущение принадлежности, уважение, признание); 4) система *личного роста* (возможности обучения, карьеры, рост ответственности и влияния, возможности творчества); 5) *чувство своей сопричастности* (ощущение своей полезности, интереса, информированности, учета мнений, совместное принятие решений); 6) поддержание *интереса и вызова* (интересная работа, соревновательный эффект, возрастание ответственности).

Таблица 32

Современные теории мотивационной деятельности

Основные классы	Основные виды теорий
Содержательные теории	1. Т. иерархии потребностей А. Маслоу
	2. Т. двухфакторных потребностей Ф. Герцберга
	3. Т. высших потребностей Д.М.-Клелланда
	4. Т. диспозиции потребностей и ситуации Ядов
	5. Т. Предметов потребностей А.Н. Леонтьева
Базовые теории социальной мотивации	1. Теория «Х» Д. Мак-Грегори
	2. Т. Теория «У» Д. Мак-Грегори
	3. Теория «Z» Р. Оучи
	4. Теория траектории цели трудовой этики
	5. Теория топологии поля – К. Левин
Теории процесса поведения	1. Теория ВИО модель В. Врума
	2. Т. Комплексная процессуальная Л. Портер
	3. Теория подкрепления – Томас Питтерс

Стадии мотивационного процесса: 1. Возникновение потребности. 2. Поиск путей устранения потребностей. 3. Определение направлений дей-

ствия. 4. Осуществление действия. 5. Осуществление действия за полученное вознаграждение. 6. Устранение потребностей.

Таблица 33

Сквозная моральная поощрительная система персонала

№	Формы поощрения	Условия
1	Благодарность в приказе	
2	Награждение почетной грамотой	
3	Помещение фото на доску почета	
4	Занесение ФИО в книгу почета	
5	Присвоение почетных грамот	
6	Социальные льготы (соц.пак)	
7	Страхование жизни и здоровья	
8	Награждение отрасл. знаками	
9	Правительственные награды	

Таблица 34

Перечень возможных поощрений персонала

1	Хорошим работниками каждые полгода увеличивается зарплата
2	Премия за выслугу лет через 5, 10 и более лет
3	Оплаченное приглашение на ужин, обед (если не брал больничный)
4	Принятие ОК на себя личные заботы и проблемы сотрудников (юр...)
5	Выдача оплаченного чека на полное медобследование в лучших МЦ
6	Страхование жизни и здоровья
7	Субсидирование обедов
8	Ссуды на обучение детей
9	Организация детских учреждений
10	Организация коллективных гаражей
11	Повышение в должности без изменения зарплат
12	Предоставление отдельного кабинета для работы
13	Предоставление права бесплатно пользоваться авто фирмы
14	Оплата расходов на бензин и ремонт личного авто
15	За большой личный вклад в развитие фирмы – дополнительный отпуск

Комплексный анализ системы мотивации труда

1. Анализ внутренних мотивов

1.1. Разграничение персонала на мотивационные категории

1.2. Принятие адресных управленческих воздействий

1.3. Расчет уровня внутренней мотивации персонала (Увм),

2. *Обоснование основного оценочного показателя персонала*

2.1. Оценка уровня конкурентоспособности персонала (Ук),

2.2. Разработка варианта усиления стимулирующей функции заработной платы персонала организации

2.3. Расчет уровня стимулирования труда (Уст).

3. *Расчет уровня мотивации труда* $U_m = (U_{cm} \times U_{st})0,5$

4. Анализ результата на степень соответствия поставленной цели:

4.1. соответствует, 4.2. не соответствует

5. Утверждается управленческое решение

6. Реструктуризация управленческих решений

Характерные приемы и методы стимулирования персонала

Персонал – издержки	Персонал – ресурс
Снижение заработка	Повышение заработка
Штрафы	Премии
Наказания	Поощрения
Критика + выговор	Похвала + благодарности
Отсутствие социальных гарантий	Социальные гарантии
Отсутствие обучения внутри фирмы	Поощрение повышения квалификации
Ориентация на максимальное использование того, что есть	Ориентация на развитие персонала
<i>Общие принципы управления персоналом</i>	<i>Частные принципы управления персоналом</i>
- системность - равные возможности - уважение человеческого достоинства - командное единство - горизонтальное сотрудничество - правовая и социальная защищенность	- учет долгосрочной перспективы - интеграции и сплоченность коллектива - участие сотрудников в принятии решений – опора на профессиональное ядро кадрового потенциала - соблюдение баланса интересов руководителей и подчиненных

4.5. Ролевая структура общения, управление конфликтным поведением

Ролевая структура общения в коллективе (основные роли):

1. Генератор идей – Выдвигает новые идеи, выявляет проблемы, предлагает альтернативные решения и пути.

2. Эксперт – Обладает способностями оценки идей.

3. Критик – Критический анализ хода работ и результатов.

4. Организатор – Организует работу группы и лиц.

5. Лидер – Обладает авторитетом.

6. Делопроизводитель – Выполняет рутинную работу (отчет группы).

7. Связной – Связывает на межличностной основе лиц.

Деловое общение: деловой разговор.

Виды деловых разговоров (бесед): 1) Прием на работу, 2) Получение задания, 3) Отчет о проделанной работе, 4) Критика за упущения, 5) Участие в совещаниях, 6) Ведение переговоров, 7) Беседа при увольнении.

ПЕРЕГОВОРЫ – специфический вид деятельности. Цель переговоров – Найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта. **Умение вести переговоры –** это искусство приводить к результату, удовлетворяющему обе стороны

Успех переговоров определяется: а) подготовка заранее, изучить партнера, наметить свои позиции и пути сближения; б) создать необходимую атмосферу, эмоциональный настрой, избегая споров; в) вести переговоры по намеченному плану; г) не провоцируйте партнера, снимайте напряжение, д) достигайте четкую логику рассуждений ведя переговоры убедительно, но не навязчиво.

Можно выделить **правила подготовки и проведения делового разговора:** 1) Сформулируйте конкретные цели; 2) Составьте план беседы; 3) Выберите время: удобное Вам и собеседнику; 4) Выберите подходящее место; 5) Вначале привлечь внимание, добиться атмосферы взаимного доверия; 6) Подчиняйте свою тактику целям; 7) Старайтесь, чтобы говорил в основном Ваш собеседник; 8) Будьте на высоте положения; 9) Фиксируйте полученную информацию; 10) Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.

Деловое общение: разговор, переговоры

Правила подготовки и проведения делового разговора: 1. Сформулируйте конкретные цели; 2. Составляйте план беседы; 3. Выберите время: удобное и достаточное; 4. Выберите подходящее место; 5. Вначале привлечь внимание и достичь атмосферы доверия; 6. Подчиняйте свою тактику целям; 7. Будьте на высоте положения; 8. Старайтесь, чтобы говорил больше собеседник; 9. Фиксируйте полученную информацию; 10. Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.

Искусство убеждать сводится к информированию, разъяснению, доказательству или опровержению. Можно сформулировать **Правила помогающие убедить собеседника:** 1) Правило Гомера – аргументы от: сильные – средние – самый сильный; 2) Правило Сократа – да – да – + решение; 3) Правило Паскаля – людей не загоняйте в угол – сохраняйте лицо; 4) Аргументированность – от имиджа и статуса убеждающего; 5) Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус; 6) Не принижайте статус собеседника; 7) Аргументы: + снисходительно, – с предубеждением; 8) Переубеждение от ++ к --; 9) Проявляйте эмпатию: к постижению эмоционального состояния; 10) Будьте хорошим слушателем; 11) Проверяйте, правильно ли Вы понимаете собеседника; 12) Избегайте конфликтогенов; 13) Следите за мимикой, позой, жестами; 14) Удовлетворяйте потребности собеседника.

Организационные коммуникации

Коммуникации – это связующий процесс, необходимый для управленческого воздействия. **Коммуникации** – это обмен информации между людьми. **Коммуникация как процесс** – это передача и доведение информации от одного субъекта к другому.

Выделяют **основные элементы процесса коммуникации:** отправитель, сообщение, кодификатор, канал, декодирование, получатель, обратная связь.

К этапам процесса относят: Формирование идеи, кодирование, выбор канала, передача, декодирование сообщения.

Формы деловых коммуникаций

Формы деловых коммуникаций	Преимущества	Недостатки
Личные встречи	<ul style="list-style-type: none"> - Макс возможности донесения идей и получение обр. связи, - возможность зафиксировать принятые решения, Обсуждение конфиденциальных вопросов 	<ul style="list-style-type: none"> - Макс раскрытие вас, - невозможность быстро выйти из контакта, - Высокие затраты времени и средств на подготовку и проведение
Телефонное общение	<ul style="list-style-type: none"> - Оперативность, дешевизна, – неполная обратная связь иногда является плюсом 	<ul style="list-style-type: none"> - Ограниченность каналов - Зависимость от техники - Нельзя зафиксировать
Деловая переписка	<ul style="list-style-type: none"> - Точная и четкая идея - архивация данные и фиксация договоренности 	<ul style="list-style-type: none"> - Неоперативность - Ограничения по обратной связи
Электронная почта	<ul style="list-style-type: none"> - Выбор удобного времени, дешевизна, – Возможность передачи массивов Информации, - Сетевые рассылки, – возможность архивировать 	<ul style="list-style-type: none"> - Ограничения по обратной связи, - Необходимость специального оборудования

Лидерство и доверие в процессах организационного поведения

Лидерство – способность понять человеческое видение на более высокую ступень. *Основой лидерства служит авторитет:* а) Авторитет должности (Лидер формальный); б) Авторитет личностный (лидер не формальный). К *источникам лидерства* относят: 1) Высокий интеллект по сравнению с окружающими; 2) Высокая коммуникабельность; 3) Умение видеть перспективу (стратегическое мышление); 4) Умение отражать интересы людей; 5) Умение защищать интересы людей.

Необходимо учитывать организационные изменения в жизнедеятельности организации, а именно: 1) необходимость организационного развития; 2) современные тенденции развития организации; 3) модели организационного развития; 4) концепции организационного развития; 5) необходимость изменений; 6) сопротивление изменениям в организациях; 7) преодоление сопротивлений; 8) индивидуальный стресс людей.

Социальные конфликты – возникают между: 1) *персоналом*; 2) *группами лиц*; 3) *Структурами* (Между филиалами фирмы, между фирмы и внешней средой); 4) *разнородными участниками* (Забастовка энергетиков – конфликт работающих с руководством).

Основное описание формальных классов конфликтов: 1) Нейтралитет, 2) Содружество, 3) Коалиция, 4) Строгое соперничество, 5) Единство, 6) Симбиоз, 7) Антагонизм, 8) Нестрогое соперничество.

Сущность конфликтов характеризуется через содержание:

- **Конфликт** – это: а) вид общения при разрешении противоречий, состязание; б) совокупность Конфликтная ситуация плюс инцидент; в) Фаза

развития сложных процессов, включающих противоречия, конфликты, кризисы и катастрофы.

- **Конфликт столкновений** есть противоположно направленных взглядов, позиций, интересов во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений.

- **Конфликт по уровням:** Внутри личностный, – межличностный – внутри группы – между группами – внутри организации

Причины конфликта связаны с: 1) критерием эффективности, 2) целевыми функциями, 3) показателями качества, 4) распределением ресурсов, 5) формой описания процесса, 6) переменными описания, 7) отклонением аргумента, 8) структурой ограничения, 9) значением ограничения, 10) – решения конфликта и их свойствами.

Методы разрешения конфликтной ситуации

- **Соглашение**, когда в результате совпадения мнений сторон; в соответствии с законодательной и моральной волей внешней силы; соглашение, навязанное одной из сторон конфликта;

- **Подавление**, когда – предполагает уничтожение оппонента с помощью силы;

- **Компромисс** – это временное соглашение, рассчитанное на короткий срок и ведущее к повторению конфликта в будущем;

- **Интеграция.** Рассмотрение конфликта как многогранной проблемы, поиск единой системы ценностей у конфликтующих сторон (нужна проницательность, образованность, восприимчивость).

4.6. Условие поведения – приверженность организации

Приверженность организации отражает степень психологической идентификации с организацией, где работают люди. Эта переменная, связанная с мотивацией и удовлетворенностью работой. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, определяющим ожидания, установки людей, особенности их рабочего поведения и как они воспринимают организацию.

Приверженность работников организации выражается через: 1) повышение эффективности работы, включая производительность труда, эффективное использование рабочего времени; 2) удовлетворенность работников условиями и результатами труда; 3) возможности управления организацией как единым организмом посредством правил и норм; 4) установление оптимальных уровней доверия и взаимопонимания между менеджментом и персоналом; 5) привлечение и удержание в организации талантов, работников с высоким уровнем профессионализма, которые имеют возможность выбирать место и условия своей работы.

Уровень приверженности работников организации, согласно трудовым ценностям и установкам, в значительной мере определяют степень восприимчивости персонала к стимулам и к внешним (заработная плата, льготы, рабочие условия), и к внутренним (содержание выполняемой работы, возможности профессионального роста, признание и оценка достижений). Приверженные работники в большей степени склонны к проявлению творчества и инициативы, а это имеет решающее значение для сохранения конкурентоспособности организации. Приверженность организации складывается из компонентов: а) принятия организационных ценностей и целей; б) готовности прилагать усилия ради организации; в) сильного желания оставаться членом коллектива организации.

Приверженность – это тот интегральный фактор, что отражает трудовые ценности, профессиональная этика работников, их мотивацию и удовлетворенность трудом. За приверженностью стоят четкие установки отношений к работе, к клиентам, к руководству и к организации в целом.

На степень приверженности организации влияют индивидуальные характеристики работников и организационные факторы. К *индивидуальным характеристикам* работников относятся: 1) *мотивы выбора работы* (содержание работы, заработок); 2) *мотивация труда и трудовые ценности*; 3) *особенности трудовой этики* (ориентация на свою самореализацию и ответственность за результаты работы); 4) *уровень образования*; 5) *возраст* (чем человек старше, тем выше его приверженность организации); 6) *семейное положение* (семейные люди более привержены организации); 7) *удаленность места жительства от места работы* (чем дальше, тем меньше готовность к проявлению приверженности).

К *организационным факторам*, влияющие на степень приверженности организации относят: а) *возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала* (условия труда, оплата труда, возможности для проявления ответственности и инициативы и др.); б) *уровень рабочего стресса*: в какой степени работа связана с переутомлением, отрицательными эмоциями, нервным напряжением; в) *степень информированности работников о проблемах организации*; г) *степень вовлеченности в решение проблем организации*.

Различают **разновидности приверженности организации**: 1) *аффективную* (эмоциональную), 2) *поведенческую*, выражающуюся в готовности к продолжению работы в организации, 3) *нормативную*²⁸. *Аффективная, или эмоциональная, приверженность* – выражается в отождествлении работниками себя с организацией, воспринимают ее ценности и установки и подчиняются ее требованиям. Она тесно связана с воспринимаемой поддержкой со стороны организации. Считается, что работники с ярко выра-

²⁸ 8, С. 1-18.

женной аффективной приверженностью обладают большим менеджерским потенциалом, чем работники с поведенческой приверженностью.

Для *поведенческой приверженности* характерна такая связь работника и организации, что основана на периферических факторах (пенсионных планов и стажа), которые прервутся, если работник уволится. Работник не воспринимает организационные ценности, и цели как собственные. Термином *нормативная приверженность* обозначается чувство долга, заставляющее работника оставаться в организации. Оно возникает в ситуации, когда работник чувствует себя обязанным возместить работодателю затраты, связанные с его обучением или тренингом.

Препятствия на пути формирования приверженности: 1. Плохая информированность работников по широкому кругу значимых вопросов. 2. Неразрешенность социальных проблем, социальная незащищенность работников, неуверенность в завтрашнем дне. 3. Неэффективная система стимулирования труда (задержка выплаты заработной платы, низкая заработная плата и т.п.). 4. Недостаточное внимание руководителей к подчиненным и к их проблемам. 5. Низкий уровень развития деловых, моральных и личных качеств руководителя (равнодушие, грубость, неготовность поощрять добросовестное отношение к работе, формализм). 6. Неблагоприятные условия труда. 7. Отсутствие профессиональной перспективы, возможностей для роста профессиональной самореализации. 8. Недостатки в управлении и в организации работы (нечеткое планирование, неритмичная работа и т.п.). 9. Несоответствие квалификации работников и сложности выполняемой ими работы. 10. Плохой моральный климат в коллективе.

Ценности в организационном поведении. Изначально ценности – критерии, мерила красоты или безобразия, добра и зла, истины и не истины, допустимого и запретного, справедливого и несправедливого закрепляются в общественном сознании и культуре. **Ценности**, выраженные в форме нормативных представлений (установки, императивы, запреты, цели, проекты), выступают ориентирами деятельности человека. **Ценности** все же, объективные и непреходящие для культуры всего общества, для конкретного человека приобретают субъективный смысл только после соприкосновения с ними. *Ценностью* можно назвать то, что обладает особой важностью для человека, то, что он готов оберегать и защищать от посягательств и разрушения со стороны других людей.

Личностные ценности – это осознанные и принятые человеком общие компоненты смысла его жизни. Личностные ценности должны быть обеспечены смысловым, эмоционально переживаемым, задевающим личность отношением к жизни. Личностные ценности есть у каждого человека как уникальные, характерные только для данного индивида, так и ценности, что объединяют его с определенной категорией людей.

Сегодня имеются методики изучения ценностных ориентаций, основанные на прямом ранжировании списка ценностей. Разделяют ценности на две группы: *терминальные ценности* (ценности-цели) через убеждения в конечной цели индивидуального существования и *инструментальные ценности* (ценности-средства), что отражают убежденность в образе действий через свойства личности для любой ситуации. Особый интерес представляет система жизненных ценностей, включающие²⁹: 1) *теоретический* интерес в обнаружении правды путем аргументирования и систематических размышлений; 2) *экономический* интерес в полезности и практичности, включая накопление богатства; 3) *эстетический* интерес в красоте, форме и гармонии; 4) *социальный* интерес к людям и любви в качестве отношений между людьми; 5) *политический* интерес в обладании властью и влиянии на людей; 6) *религиозный* интерес в единении.

Система ценностей человека (по Альфреду Адлеру)

Физические ценности: 1) ремесленная деятельность, 2) комфорт, 3) занятия спортом, 4) богатство, 5) внешний вид, 6) здоровье, 7) отпуск, 8) условия работы, 9) сила, 10) проявление активности, 11) путешествия, 12) привлекательность, 13) финансовая безопасность.

Эмоциональные ценности: 1) ответственность, 2) эмоциональное постоянство, 3) престиж, 4) состязательность, 5) религия, 6) безопасность, 7) доверие, 8) интимные отношения, 9) любовь, 10) дружелюбие, 11) страсть, 12) открытость, 13) отдача, 14) помощь.

Интеллектуальные ценности: 1) обучение, 2) творчество, 3) мудрость, 4) сложность восприятия, 5) принятие решений, 6) умение абстрагироваться, 7) независимость, 8) совершенствование, 9) плановость, 10) чтение, 11) общение, 12) разум, 13) точность,

В 1990 г. исследователи выделили еще несколько специфических ценностей, непосредственно касающихся работающих людей:

- *выполнение (упорство)*, т.е. завершать начатое и усердно работать для преодоления жизненных трудностей;
- *помощь и забота*, т.е. заботиться и помогать другим людям;
- *честность*, т.е. говорить правду и делать то, что считаешь правильным;
- *справедливость*, т.е. быть беспристрастным судьей.

Выделяют *ценности благосостояния*, – как те ценности, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей. Известный социолог профессор С.С. Фролов относит к ним следующие ценности: *благополучие* (включает в себя здоровье и безопасность), *богатство* (обладание различными материальными благами и услугами), *мастерство* (профессионализм в определенных видах деятельности), *образованность* (знания, информационный потенциал и культурные связи), *уважение* (включает в себя статус, престиж, славу и репутацию). К группе *моральных ценностей* относят доброту, справедли-

²⁹ Психолог Гордон Оллпорт 1930-х гг.

вость, добродетель и другие нравственные качества. Такая ценность, как власть считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобрести любые другие ценности. Влияние личностных ценностей на поведение человека зависит от степени их ясности и непротиворечивости. Размытость ценностей обуславливает непоследовательность поступков, поскольку оказывать влияние на такого человека легче, чем на человека с четкой и очевидной системой ценностей. Сила личности напрямую зависит от степени кристаллизации личностных ценностей.

Критериями ясности личностных ценностей являются: 1) регулярные размышления о том, что важно и неважно, хорошо и плохо; 2) понимание смысла жизни; 3) способность подвергнуть сомнению устоявшиеся собственные ценности; 4) открытость сознания для нового опыта; 5) стремление понять взгляды и позиции других людей; 6) открытое выражение своих взглядов и готовность к дискуссии; 7) последовательность поведения, соответствие слов и дела; 8) серьезное отношение к вопросам ценностей; 9) проявление твердости и стойкости по принципиальным вопросам; 10) ответственность и активность.

Руководитель, которому неясны собственные ценности, не имеет твердой базы для действий, он склонен к принятию спонтанных и непродуманных решений. Ценности не являются чем-то, что можно увидеть, и поэтому они часто ускользают от понимания. Их можно распознать, только изучая реакции, лежащие в основе поведения своего и других людей. Изучение понимания ценностей важно для менеджеров, поскольку ценности могут влиять на поведение человека на рабочем месте. Это происходит либо путем прямого воздействия на ощущения, чувства и действия рабочего, либо путем *ценностных* совпадения представлений, когда человек испытывает и выражает одинаковые эмоции, сталкиваясь с другими людьми, имеющими похожую систему ценностей. Например, исследования, проведенные в реальных производственных условиях, показали, что если ценности не совпадают, то возникают конфликты из-за того, какие цели должны быть поставлены и каким образом их можно достичь.

Изменение ценностей является сложной задачей для менеджеров, особенно когда трудовые, производственные ценности вступают в противоречие с остальными (например, проблема несоответствия интересов работы и семьи). К способам, с помощью которых люди стараются повлиять на ценности других людей, можно отнести следующие: морализирование, личный пример, невмешательство, помощь в прояснении конкретных ценностей, например, при необходимости соответствующего изменения. Итак, система ценностей – это индивидуальное свойство личности, зависящее от культурных корней. Но существуют также и интересы организации, которые являются частью организационной культуры.

Ключевые понятия

Адаптация, баланс интересов, высокоэффективные организации, действие, деятельность, индикаторы поведения, инциденты, команда, коммуникации, компетенции, конфликт интересов, конфликтные ситуации, координация, критерии, лидерство, матрица целей, методы, мотивация деятельности, мотивы поведения, навыки, нормы, обучающиеся организации, осознание, организация, партнерские отношения, поведение организационное, поведение индивидуальное, поведенческие ресурсы управления, подчинение, потенциал руководства и организации, потребности, признаки противоречий организации, программа сотрудничества, продуктивность работы, развитие организации, руководство, самоопределение, ситуация, содержание, сознание, сплоченность, способности, способы деятельности, сотрудничество, социокультурный образ организации, справедливость, творческая личность, цели, эффективность организации,

Контрольные вопросы

1. Что такое организация, и какие основные свойства ее в обществе?
2. Что такое организационное поведение и чем оно характеризуется?
3. Что такое эффективность организации с позиции групп людей?
4. Какие классы организаций и их признаки вы знаете?
5. Какой может быть организационная среда поведения персонала?
6. Почему возникает феномен отчуждения поведения персонала?
7. Перечислите основные свойства высокоэффективной организации.
8. Какие сферы активности организации и формы ее эффективности.
9. Перечислите категории людей по их поведению в организации.
10. Опишите черты поведения конъюнктурной организаций.
11. Перечислите основные навыки высокоэффективных людей.
12. Оценка способности лидера в реализации стратегии развития.
13. Какова роль видения в обеспечении стратегического лидерства?
14. Проблемы обучающейся организации с ее стандартами поведения?
15. Какова специфика поведения в системе «задача–ответственность»?
16. Какие факторы мешают сотрудничеству в организации?
17. Какие факторы определяют развитие группового поведения?
18. Каковы уровни деловой кооперации в малых профес. группах?
19. В чем специфика межгрупповой координации поведения?
20. В чем проявляется манипулятивная система оргповедения?
21. Как организовано поведение проектно-целевых групп?
22. Какова система оценки сбытовой ориентации поведения?
23. В чем особенности инициативности творческих личностей?
24. Как проявляются специфические черты делового поведения?
25. Какие типы поведения возникают в инновационном процессе?

5. Организационное управляющее воздействие в менеджменте

5.1. Организационно- управляющий базис воздействия: принципы и организация форм, цели и задачи менеджмента.

5.2. Система методов, форм и процессы воздействия.

5.3. Процессы развития организации: эффективность и результативность.

Ключевые понятия.

Контрольные вопросы.

5.1. Организационно-управляющий базис воздействия: принципы и организация форм, цели и задачи

Любое преобразовательное действие (стихийное, «слепое» или целенаправленное) требует воздействия, с позиции силы изменяющей и преобразующей объекты мира (природы, общества и т.д.). Целенаправленное воздействие в книгах об управлении чаще рассказывают о менеджменте (управлении другими людьми), или о кибернетике (техническом управлении системами), или об социально – общественном управлении (политическом).

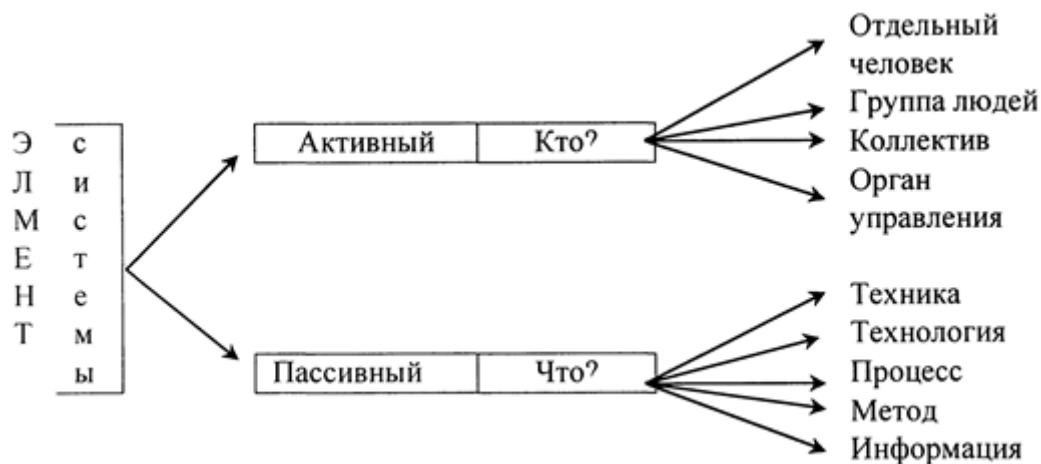
В системе форм и методов воздействия субъекта на объект категория «управляющий» представляет собой явление *целевого преобразования объекта* за счет эффективных форм и методов воздействия. С позиции философии *упраномика* – сфера организационно-управляющей деятельности в хозяйственных и политических преобразованиях. Их функциями является выработка и теоретическая схематизация объективных знаний о формах, принципах, методах и критериев оценки видов управляющих воздействий.

Категория «*управляющий*» рассматривается либо как *вид воздействия*, по преобразованию объекта (системы, организации, среды, сферы жизни, потоков ресурсов, поведения субъектов, распределения ресурсов), либо как *лицо*, ведущее дела хозяйства, учреждения, предприятия, либо как *должность* высшего оперативного руководителя организации, предприятия. В науке *упраномика* выделяют – *виды воздействия и объекты преобразований*, главные формы воздействия (*правление, руководство, менеджмент, функциональное управление, администрирование*) и общие формы воздействия (*регулирование и манипулирование*). При этом две последние формы могут существовать как отдельные виды, или чаще входят в число основных методов воздействия каждого из пяти видов воздействия.

Конечно, все виды формирования социальных объектов (предприятий, организаций, учреждений) в обществе обусловлены целевой деятельностью субъекта активного воздействия человека, как созидающей личности (политика, руководителя, менеджера).

Организационное воздействие в процессе управления – это различные формы влияния субъекта управления на управляемый объект с целью изменения способов его функционирования путём изменения состава или

взаимодействия элементов управляемой системы. *Организационное воздействие* включает такие формы как «действие», реализующееся как в прямой форме, так и через «воздействие», «взаимодействие».

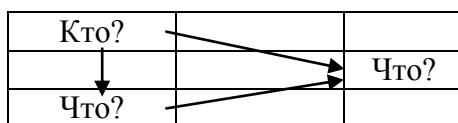


Действие – влияние активного элемента на пассивный (рабочий выполняет операцию). **Воздействие** – влияние одного активного элемента на другой активный элемент (указание мастера рабочему выполнять конкретную работу). **Взаимодействие** – согласованное воздействие двух или более активных элементов на пассивные или активные элементы (мастер доводит до рабочих участка утвержденные директором нормы труда на конкретные работы).

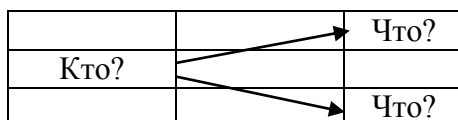
Воздействие и процесс управления

Воздействие в процессе управления – это различные формы влияния субъекта управления на управляемый объект с целью изменения способов его функционирования путем изменения состава или взаимодействия элементов управляемой системы.

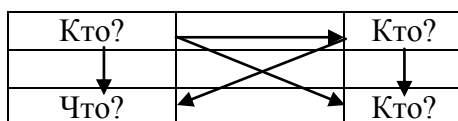
Действие отражает процессы:



Воздействие отражает процессы:



Взаимодействие отражает процессы:



Организационное воздействие как форма влияния на производственную систему направлено на развитие двух противоречивых тенденций, во-первых, обеспечение устойчивости и постоянства хозяйственной системы; во-вторых, обеспечение гибкости, динамичности, постоянного развития.

Различие в направленности воздействия ведёт к возникновению различных типов воздействия, одни из которых ориентированы на поддержание устойчивости, другие – на мобильность системы.

Часто на практике выделяют такие основные направления и типы воздействия, как организационное, экономическое, социальное.

Формирование целенаправленного воздействия на производственные коллективы и отдельных работников напрямую связано с мотивацией, т.е. изучением факторов, определяющих поведение человека на производстве. В системе факторов поведения человека, важную роль играют его потребности и интересы. Осознанная потребность воплощается в цели, побуждает к достижению, определяет поведение.

Типы воздействия классифицируются по тем классификационным характеристикам, что лежат в основе направления воздействия.

1. *Организационный тип воздействия* направлен на организацию формирования устойчивости, слаженности, соответствия элементов и их взаимодействий, установления путей, ведущих элементы к единой цели.

Организационный тип воздействия позволяет использовать стремление человека к упорядоченной организационной деятельности через взаимные связи элементов, как средства и предметы труда и самих работников. Организационное воздействие облекается в форму организационных и управленческих структур и различных нормирующих и регламентирующих актов по взаимодействию.

2. *Экономический тип воздействия* соотносит воздействие на материальные интересы, использование материальной мотивации. При этом мотивация используется в форме материального вознаграждения за количество и качество труда или в форме материальных санкций.

Экономическое направление воздействия имеет свои специфические особенности воздействия при оценке его эффективности и через определения размера индивидуального материального вознаграждения. Это воздействие ориентировано на выявление и развитие экономических рычагов по усилению активности системы и её эффективности.

3. *Социальный тип воздействия* относится к косвенному воздействию на социальные интересы. Социальная мотивация ориентирована на профессиональные, культурные, психологические, моральные и семейные социальные интересы. Методы воздействия на социальные интересы включают поощрение и различные формы санкций. Использование социальной мотивации отличается особой сложностью за счет многообразия социальных потребностей в коллективе.

Кроме названных типов воздействия, различают «горизонтальное» и «вертикальное» воздействие. «Горизонтальный» тип воздействия проявля-

ется в формах воздействия объектов управляющей системы друг на друга, расположенных на одном и том же уровне управления. «Вертикальный» тип воздействия осуществляется по линиям линейной или функциональной подчинённости на разных уровнях управления.

Можно отметить, что различные типы воздействия различаются: а) по мотивационной характеристике как организационный, экономический, социальный; б) по направлениям как горизонтальный и вертикальный; в) по характеру как прямой, косвенный: организационный, опосредованный.

Таблица 36

**Последовательность управляющих воздействий
«сознание – управление – деятельность»**

Этапы // элементы	ХОЧУ	ЗНАЮ	УМЕЮ	МОГУ	ДЕЛАЮ
Основа	<i>Потребности, интересы</i>	<i>Знания</i>	<i>Навыки, приемы, способы</i>	<i>Все ресурсы</i>	<i>Управляющее дело</i>
Элемент воздействия	Целеполагание	Использование знания, опыта	Соединение знания с практикой	Определение меры и ограничений	Оценка результатов действий
Субъектная сущность	Устремления и интересы	Компетентность	Культура проф. деятельности	Эффективность воздействия	Становление объекта: сохраняю, изменяю,

Концепция формирования управленческого мышления

Построение общей концепции формирования мышления через познание:

- Логики – методологии – аналитики – организации – методики

Концепция форм и методов воздействия с учетом объекта и субъекта правления: а) политика управления – управление политикой – политуправление; б) руководство – менеджмент – управление – администрирование; в) регулирование процессов.

Источники воздействия в процессе управления. Определяя в общем виде источники воздействия в процессе управления, можно сказать, что основным источником воздействия на управляемую систему является управляющая система. Однако это определение хотя и является правильным, тем не менее, не даёт чёткого представления о сложной системе воздействия в процессе управления.

Управляющая система должна постоянно изменять формы, методы, приёмы управления и в то же время быть устойчивой по отношению к осуществлению процесса управления. Эта система сама испытывает воздействие со стороны внешней среды, т.е. предприятий и организаций, взаимосвязанных с данным предприятием, и, наконец, со стороны управляемой системы. Управляющая система в свою очередь оказывает воздействие на управляемую систему путём изменения состава элементов её подсистем или условий их функционирования.

Источником воздействия со стороны управляющей системы являются её отдельные звенья и ступени управления. На процесс управления большое влияние оказывают квалификация кадров, методы выполнения ими своих обязанностей. Источником является также отдельный человек и его деятельность в процессе управления.

Постоянные и периодические управляющие воздействия реализуются через степень продолжительности влияния на коллективы.

Постоянные воздействия выступают как: 1) действующие функции управления; 2) оргструктура управления; 3) распределение полномочий; 4) устав предприятия; 5) положение о подразделении; 6) должностная инструкция работника; 7) правила внутреннего трудового распорядка; 8) режим работы предприятия; 9) штатные нормативы; 10) инструкция по технике безопасности; 11) нормативно-правовые акты и др.

Периодические воздействия носят характер кратковременных актов. К ним относят: 1) выдачу задания подчинённым; 2) установление стимулов к труду; 3) доведение до исполнителей норм труда; 4) принятие решений; 5) издание приказов, распоряжений; 6) делегирование полномочий подчинённым; 7) передачу информации о внутренней и внешней среде предприятия; 8) постановку целей, задач перед исполнителями; 9) совершенствование техники, технологии производства, условий труда и др.

Управляющие воздействия отражают специфику категории «управление» и занимают центральное место в процессе управления. Осваивающим менеджмент и начинающим менеджерам надо твердо усвоить понятие управляющего воздействия и всесторонне изучить все его аспекты. Важно также четко определить арсенал управляющих воздействий на работника, коллективы для линейных и функциональных руководителей по уровням управления, специалистов и технических исполнителей. *Организационные методы воздействия* реализуются через распорядительные организационно-стабилизирующие и дисциплинарные формы воздействия.

<i>Штатное расписание</i>				<i>Коллективный договор</i>
<i>Устав предприятия</i>		Элементы организационного воздействия		<i>Должностная инструкция</i>
<i>Положения о подразделениях</i>				<i>Организация рабочего места</i>
<i>Правила трудового распорядка</i>				<i>Оргструктура управления</i>

Рис. 8. Элементы организационного воздействия

Практика выделяет *три фактора, оказывающих управляющее воздействие на персонал организации*: – это иерархическая структура управления людьми, это культура, это рынок. Особенностью работы на рынке, является отход от жесткой иерархической системы административного воздействия на персонал организации и ориентацией на экономические методах рыночных взаимосвязей с отношениями собственности.

Организационные методы управления – направлены на организацию деятельности органов управления и управленческого персонала, а также на обеспечение управленческих органов необходимыми материалами и средствами (например, осуществление в органе власти комплексных мероприятий по проведению аттестации управляющих работников).

Методы дисциплинарного воздействия в хозяйственной деятельности состоит в установлении ответственности коллективной, личной, материальной, моральной или служебной.

Как воздействовать на подчиненных?

	Принуждение	
Убеждение	МЕТОДЫ ВЛИЯНИЯ	Влияние законов
Внушение		Пример
Ожидание		«Заражение»
Просьба		Критика
Вознаграждение		Вовлечение
	Манипулирование	

Позитивный метод воздействия	Негативный метод воздействия
<i>Эффективные виды распорядительных воздействий</i>	<i>Неэффективные виды распорядительных воздействий</i>
1. Четкие приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных	1. Расплывчатые или противоречивые приказы с констатацией состояния вопроса и без четких мероприятий
2. Четкие распоряжения заместителей директора с указанием оперативных поручений	2. Расплывчатые или противоречивые распоряжения заместителей директора
3. Четкие устные указания руководства на всех уровнях управления	3. Нечеткие и противоречивые устные указания руководства
4. Применение системы контроля исполнения документов на предприятии	4. Отсутствие системы контроля исполнения документов на предприятии или ее низкая эффективность

Рис. 9. Двенадцать методов управленческого влияния

К инструментам управленческого воздействия относят оценку организации иерархии управления, культуры управления и систему рыночных отношений. Воздействие на человека сверху осуществляется с помощью функций планирования, организации и контроля деятельности, а также мотивации и распределения материальных благ. Вырабатываемые и признаваемые обществом, организаций группой людей ценности, социальные нормы, установки, особенности поведения формируют культуру управления. Рыночные отношения основаны на купле-продаже продукции и услуг, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Социальные методы управления включают:

1. **Метод должностного продвижения кадров.** Он включает переход из ранга специалиста в ранг руководителя и ротацию (периодическое перемещение кадров с должности на должность).

2. **Метод развития средств труда** – предполагает активное внедрение информационных технологий, программного обеспечения для современной обработки имеющейся информации, оперативного поведения, аналитических исследований.

3. **Метод социально-психологической защиты работников** – предполагает снятие психологической нагрузки, напряжения.

4. **Метод социального партнерства** между группами: Сотрудник – клиент, сотрудник – сотрудник, сотрудник – специалист другого ведомства и/или другого сектора экономики

Административное управляющее воздействие включают формы:

1. **Организационные воздействия** – штатное расписание, устав организации, положение о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила трудового распорядка, организация рабочего места, оргструктура управления.

2. **Распорядительные воздействия** – приказы, распоряжения, указания, инструктирование, наставления, целевое планирование, нормирование труда, координация работ, контроль исполнения.

3. **Материальной ответственности и взыскания** – ответственность за задержку трудовой книжки, добровольное возмещение ущерба предприятию, удержания из зарплаты, депремирование, полная материальная ответственность, коллективная материальная ответственность.

4. **Дисциплинарной ответственности и взыскания** – Замечание, Выговор, Строгий выговор, Понижение в должности, Увольнение.

5. **Административной ответственности** – предупреждение, штраф, возмездное изъятие предмета, административно-исправительные работы.

Механизмы управления человеческими ресурсами

Факторы активности трудовой деятельности: – потребности, мотивы, ценности, интересы, стимулы, ожидания. **Средства воздействия:** 1) уровни воздействия: – индивидуальный, групповой, коллективный; 2) характер воздействия: – прямой, косвенный; 3) методы управления (воздействия): организационно-административные, экономические, социально-психологические; 4) эффективность управления человеческими ресурсами.

Современные тенденции развития организации:

1. **Развитие интегрированных операционных систем** – гибкое производство, реинжиниринг, минимум запасов, снижение размеров предприятий.

2. **Развитие организационных структур** – дивизиональные структуры, сетевые структуры, малые группы, внутренние рынки, стратегические центры прибыли.

3. **Развитие систем управления качеством** – бездефектная работа, активизация персонала, партнерство с поставщиками, самоконтроль.

4. **Развитие систем стимулирования** – участие в прибылях, развитие нематериального стимулирования.

5. Стабилизация состава работников – переквалификация, самостоятельность работников, улучшение состава работников.

6. Вовлечение работников в управление – рабочие группы и комитеты, демократизация управления.

Программы стратегических изменений в организационном развитии строятся с учетом:

- 1) **Власти** – Какую власть проводить изменения имеет лидер изменений?
- 2) **Готовности** – Насколько рабочая сила готова к изменениям?
- 3) **Мощности** – Каков уровень изменения ресурсов допустим?
- 4) **Способности** – Каковы способности к изменениям у персонала и менеджеров?
- 5) **Масштаба** – Какой масштаб изменений необходим?
- 6) **Времени** – Насколько быстрые изменения необходимы?
- 7) **Разнообразия** – Насколько однородны группы персонала и дивизионы в организации?
- 8) **Предохранения** – Какие организационные ресурсы и характеристики нужно поддерживать?

5.2. Система методов, форм и процессы воздействия

Главные и общие формы воздействия активных субъектов можно отразить в форме человека – преобразователя, созидателя социальных изменений. Например, условно можно выделить формы отражения:

- *голова* – форма воздействия – **правление** (для созидания «эпохи»);
- *шея* – форма воздействия – **руководство** (для формирования *среды*);
- *туловище* – воздействие **менеджмент** (для формирования *организации*);
- *руки* – форма воздействия **управление** (для создания *системы*);
- *ноги* – форма воздействия **администрирование** (по *оптимизации* распределения и использования *ресурсов*);
- общие инструменты для указанных форм воздействия: – **Регулирование** – *рационализация потоков*; – **Манипулирование** – *смещение приоритетов сознательной деятельности*.

Все главные и основные формы социального воздействия имеют свои отличительные признаки, области применения и показатели воздействия.

5.2.1. Правление – как форма воздействия

Приоритетную роль в мире социальных преобразований играет особая форма управленческого воздействия – **ПРАВЛЕНИЕ**. **Правление** (право на воздействие) отражается в процессах *права* (условие исполнения намерений и механизмы обеспечения ресурсами при формировании, реализации легальных компетенций) и в процессах *ведения к достижению целей* организаций, стремясь извлечь наибольшие выгоды из всех ресурсов при обес-

печении действий функцией воздействий. *Править* или формировать построение форм реализации власти (фирм, компаний, сообщества).

Правление основано на властном образовании типов организаций для исполнения или совершенствовании соблюдения должных действий (служению) в устройстве своего учреждения. Необходимо четко различать категории «*управление*» и «*правление*» и по содержанию и по значению. Понимаемая категория *правление*, как право или структурная характеристика, *формирует и обеспечивает положение кого-то в качестве «субъекта управления» более высокого ранга, чем другие субъекты управления. Править – значит, обладая властью, направлять чье-нибудь движение*³⁰

Правление (право на управление) как форма реализации власти базируется на «праве и способности владеть, пользоваться и распоряжаться теми совокупными ресурсами, которые создают объединяемым видом власти люди и результаты их труда»³¹. *Реализуется правление через политику руководства, общую социально-экономическую и политическую политику. Правление всегда осуществляется людьми и ведется в рамках институционально закреплённой власти (государства, собственности, общественного объединения) и в разных правовых формах.*

Основой содержания правления служат властные полномочия в институционально-конституционных рамках, *формы правления* отражают субъектно-личностные характеристики правителя. Правление опирается на *доминирование одной группы заинтересованных лиц за счет другой*, что делает достижение целей, реализацию интереса не столь тесно связанными с экономической рациональностью. В принципе, правление всегда создает экономические и социальные проблемы.

Назначение правления и политика – *обеспечение сферы правления и эпохи реализации социально-экономических и политических интересов*

Правление – понимается как право на *управляющее воздействие* или структурная характеристика, формирующая и обеспечивающая положение кого-либо в качестве «субъекта воздействия» более высокого ранга. Правление опирается на доминирование одной группы заинтересованных лиц за счет другой при реализации своих интересов по достижению целей.

Согласно классикам менеджмента, *правление – это то, что формирует и поддерживает управляющее действие*. Само правление не создает процессы и не требует обязательного наличия обратной связи от объекта управления, оно не связано с формированием необходимых механизмов управления и специальным конструированием объекта управления. Трудно представить неискреннее правление в чужом интересе.

Режим правления (*право на управляющее воздействие*) устанавливает, какие управляющие органы создаются для осуществления воздействия и в соответствии с какими порядками они функционируют, какие механизмы

³⁰ Ожегов С.И. Словарь русского языка. М., 1985. С. 498.

³¹ Атаманчук Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность: Уч. пос. М., 2006. С. 43.

влияния поддерживаются. Независимо от того, создается ли власть как необходимый механизм введения и осуществления руководящего воздействия в организации или как механизм политического превосходства, для ее формирования необходимы источники, которые, в принципе, следует искать не в положении, занимаемого человеком, а в готовности, согласии участников коллективных действий, признании власти. При этом надо всегда различать *власть правления и власть руководства*.

Правленческое воздействие реализуется на уровне власти правления. Она, как «всеобъемлющий социальный феномен», направлена на создание системы отношений в пользу привилегированных лиц, когда действие интересов других лиц не принимается во внимание при принятии решений.

Власть правления хозяйственных корпораций рассматривается как форма реализации организационной политики. Она выражается через: 1) авторитетную интерпретацию; 2) требования выполнения опосредованных действий другими, в связи с положением в иерархии, функциями работы или авторитетом; 3) систему отношений, основанную на принуждении; 4) определенную направленность поведения для усиления влияния и расширения полномочий по защите своих интересов; 5) организационную деятельность по развитию и признанию власти для получения нужных результатов; 6) способность добиваться и удерживать свои интересы.

*В сущности вся тайна и сила **правления власти** лежит в праве и возможности владеть, пользоваться и распоряжаться ресурсами, которые создаются людьми, но аккумулируются в руках тех, кто олицетворяет соответствующий вид власти.* Везде и постоянно ведется борьба за ресурсы и тем самым борьба за власть разными методами правления.

Правленческое воздействие реализуется на уровне власти правления. Она, как «всеобъемлющий социальный феномен», направлена на создание системы отношений в пользу привилегированных лиц, когда действие интересов других лиц не принимается во внимание при принятии решений.

Власть правления хозяйственных корпораций рассматривается как форма реализации организационной политики. Она выражается через: 1) авторитетную интерпретацию; 2) требования выполнения опосредованных действий другими, в связи с положением в иерархии, функциями работы или авторитетом; 3) систему отношений, основанную на принуждении; 4) определенную направленность поведения для усиления влияния и расширения полномочий по защите своих интересов; 5) организационную деятельность по развитию и признанию власти для получения нужных результатов; 6) способность добиваться и удерживать свои интересы.

Для формирования правления власти к **методам правленческого воздействия** для формирования органа правления власти относят: 1) методы формирования имиджа власти, 2) методы финансового обеспечения власти, 3) методы обеспечения кадрового состава (формирования кадровой политики), 4) методы стратегического мышления – видения перспективы, 5) методы познания среды (внешней и внутренней) – обладания интуицией.

К методам руководства компаний можно отнести методы: 1) формирования и реализации власти и властных отношений; 2) формирования форм влияния и коммуникативности; 3) формирования лидерство; 4) формирования делового стиля руководства; 5) формирования организационной культуры.

К методам менеджмента в компаниях можно отнести методы: 1) реализации форм целеполагания; 2) формирования и реализации систем организации труда, процессов, действий; 3) формирования и реализации форм мотивация деятельности персонала и служб; 4) формирования и реализации оценки деятельности компании, служб и персонала; 5) формирования и реализации форм обеспечения профессионального роста и развития персонала.

К методам управления в компаниях относят: 1) *экономические методы управления (ЭМУ)* – воздействия на интересы, потребности, инстинкты; 2) *организационно-распорядительные методы (ОРМУ)* – воздействия на волю; 3) *социально-психологические методы (СПМУ)* – воздействия на социальные функции и роли; 4) *идеологические (морально-нравственные) ИМУ* – воздействия на сознание; 5) *правовые методы управления (ПМУ)* – воздействия на статус, права, обязанности.

К методам административного воздействия относят: 1) метод административных процедур: а) *реализации прав*; б) *реализации комплекса универсальных действий (алгоритмов) и воздействий по формализации, регламентации, распорядительству, контролю и обеспечению исполнения*; 2) метод распорядительского воздействия (приказы, распоряжения, установки); 3) метод административной ответственности и взысканий; 4) *Метод дисциплинарной ответственности и взысканий*; 5) *Метод контрольно-надзорных процедур*; 6) *Метод разработка рациональной структуры управления*.

К методам регулирования процессами и потоками относят: 1) метод – рациональности, 2) Метод оптимальности, 3) Метод действенности (своевременности), 4) Метод детерминированности, 5) Метод стохастический, 6) Метод эвристический, 7) Метод прогнозный.

К методам манипулирующего воздействия относят: 1) Метод скрытого социально-психологического (подсознательного) воздействия; 2) Метод программирование мыслей, намерений, чувств, установок поведения; 3) Метод разработки целенаправленного стимула для побуждения к реакции; 4) Метод формирования сознательного искажения информации, 5) Метод преднамеренного несоблюдения договоренностей.

Общая схема сравнительных характеристик различных форм социального воздействия представлена в таблице 37. В ней отражены система показателей оценки сравнительных форм воздействия.

Главные и основные формы социального воздействия

Виды	Правление	Руководство	Менеджмент	Управление	Администрирование
Показатели					
Цель	Обеспечение соц. преобразований и построение форм реализации власти	Формирование среды и обеспечение развития организации	Создание организации и обеспечение настроения людей	Создание Системы	Оптимизация распределения использования ресурсов
Средства достижения	Поддержка сообщества и наличие финансов	Устойчивые связи и партнерство	Коммуникабельность	Целевые программы, система и ресурсы	Задачи, технология и ресурсы
Критерии	Прогресс	Результативность	Развитие ХО	Эффективность	Рациональность действий
Методические принципы	Нормы правления	Согласование связей внешних и внутренних	Создание условий действий	Создание резерва ресурсов	Регламентирование
Регулирование					
Цель	Снятие противоречий, конфликтов, кризисов	Снятие противоречий кризисов	Снятие противоречий и конфликтов	Снятие конфликтов	Снятие противоречий
Средства достижения	Диалог и согласование целей	Пересмотр стратегии приоритетов	Партнерство	Посредничество	Диалог и посредничество
Методические принципы	Международные и национальные нормы права и морали	Национальные нормы права, этики и морали	Морально-нравственные нормы хозяйственной деятельности	Социально-экономические нормы	Социальные нормы этики и морали
Манипулирование					
Цель	Формирование имиджа власти	Формирование статуса руководства	Формирование статуса организации	Формирование статуса коллектива	Формирование статуса процессов
Средства достижения	СМИ, политика	Активная политика	Политика взаимодействия и доверия	Стандарты нормы	Регламент
Методические принципы	Нормы права и морали	Нормы этики и права	Нормы хозяйствования и этики	Страх ответственности	Принятый регламент

К характеристикам методов правленческого воздействия по формированию правления власти можно отнести:

- **методы формирования имиджа власти.** Имидж необходим как механизм социального воздействия и отражения сущности руководителя.

Эффективная профессиональная деятельность руководителя – это качественная, результативно-статусная характеристика профессионала, основанная на разносторонней образованности, богатстве навыков, хорошей саморегуляции и устойчивой мотивации. Поэтому имидж, является необходимым атрибутом социально-профессиональных отношений – **методы финансового обеспечения власти**. Финансовая деятельность направлена на осуществление функций по планомерному образованию, распределению и использованию денежных фондов в целях реализации задач социально-экономического развития, на обеспечение безопасности компаний и на использование финансовых ресурсов по обеспечению деятельности органов власти. В процессе финансовой деятельности решаются задачи: а) планомерное формирование и распределение денежных фондов по целям; б) экономическое стимулирование развития производства; в) контроль над целесообразным использованием денежных ресурсов.

При осуществлении функций финансовой деятельности организаций используются *общие способы*: Командно-волевой, Рекомендательный, Коллегиальный. Также применяются *специальные методы* – налоговых платежей, добровольных платежей, финансовых изъятий и штрафной метод.

- методы познания меняющейся среды (внешней и внутренней). При рассмотрении внутренней и внешней среды организации, необходимо использовать основные виды анализа. Основными переменными внутренней среды организации, требующими внимания руководства, являются: цели, структура, задачи, технология и люди. Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации, они в основном являются контролируемыми и регулируемыми. От внутренних переменных, от которых зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации.

- Методы обеспечения кадровой политики при правлении. Кадровая политика организации, как генеральное направление реализации кадровой работы, есть совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации. Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации.

Служба управления персоналом организации должна использовать методы по разработке и реализации следующих мероприятий:

- 1) формирования кадровой политики, концепции управления персоналом и план реформирования кадровой службы;
- 2) обновление положений о подразделениях кадровой службы;
- 3) проведение необходимых перестановок в руководящем составе организации, опираясь на данные внеочередной аттестации;

- 4) переход на контрактную систему найма;
- 5) введение новых методов подбора, отбора и оценки персонала;
- 6) внедрение системы планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротацию кадров;
- 7) разработка программы профориентации и адаптации персонала;
- 8) разработка новой системы стимулирования и трудовой мотивации;
- 9) разработка мер по управлению трудовой дисциплиной;
- 10) создание информационной системы по законодательству;
- 11) компьютеризация работы службы управления персоналом;
- 12) создание службы безопасности организации, если ее нет;
- 13) разработка системы разрешения конфликтов в коллективе и др.

Гибкость кадровой политики оценивается исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств.

Суть власти правления состоит в праве и способности владеть, пользоваться и распоряжаться теми совокупными ресурсами, что создают объединяемые данным видом власти люди и результаты их труда. К таким ресурсам относят: 1) *людей* с их потенциалом; 2) *материальные ценности* (земля, вода, недра и все производственно-технические сооружения и средства); 3) *духовные ценности*, содержащиеся в знаниях, опыте, таланте, науке, религии, морали, искусстве и в других продуктах; 4) *право, финансы, информация, связь* и другие средства, обеспечивающие жизнедеятельность объединенных людей и что создает ее инфраструктуру; 5) специально выделенная группа людей, которая составляет непосредственный *аппарат власти*, связывающий ее с объединением людей и одновременно поддерживающий его непрерывное функционирование.

5.2.2. Роль руководства в организационной деятельности

В современной организации *ответственность лежит всегда на руководстве, т.к. решения принимает каждый управляющий по обстановке. Каждый сотрудник является «управляющим», если в силу занимаемой им должности и имеющихся знаний, он отвечает за деятельность, что прямо влияет на способность организации функционировать и добиваться результатов. Ведь каждый член компании является «управляющим».* Большинство руководителей, хотя и не все, являются управляющими, а многие не руководители ныне в обществе становятся управляющими.

В современных учреждениях не могут обойтись и без руководителей-администраторов, и без индивидуальных специалистов-разработчиков, занимающих ответственные должности, связанные с принятием решений. Но есть руководители, которых нельзя назвать управляющими. Так ряд должностных лиц, имеющих много подчиненных, но их влияние на эффективность работы организации невелико. К ним относятся мастера цехов предприятий. Они осуществляют «надзор» в прямом смысле слова. Они *«руко-*

водят» работой других, но у них нет достаточных знаний и полномочий, чтобы *управлять направлением, содержанием и качеством работы*. Методика выполнения заданий также остается вне их компетенции.

В интеллектуальной деятельности основной движущей силой являются знания, она не поддается количественному измерению, ее нельзя измерять по прямым затратам, а можно определить ее по *результатам*. Но число занятых и объем управленческой работы не всегда имеют сколько-нибудь значительного влияния. *«Управляющие» по Питеру Друкеру – это те работники интеллектуального труда, руководители и отдельные специалисты, которые в силу своего положения или имеющихся знаний должны в ходе деятельности принимать решения, оказывающие значительное воздействие на результат работы всей организации*. Однако среди работников умственного труда имеет место и рутина, и неквалифицированный труд. Но, тем не менее, такие работники составляют весьма значительную долю занятых умственным трудом.

Таблица 38

Заинтересованность работника по методу целевых заданий

Интересы работника	Интересы руководителя	Специфические функции
Интерес специалиста – В1	Интерес руководителя – А1	Мера труда – В1 Мера эффективности -А1
Интерес исполнителя – В2	Интерес управленца – А2	Мера эффекта – В2 Мера оптимизации – А2
Интерес как члена организации – В3	Интерес организатора – А3	Мера соучастия – В3 Мера лидерства – А3
В1 – многопрофильная квалификация	А1 – возможность реализовать себя	нормативная эффективность
В2 – вознаграждение за труд, самообслуживание в системе хозяйствования	А2 – норматив зарплаты от ФОТ исполнителей	единый норматив затрат на единицу продукции
В3 – степень участия в общественном труде	А3 – обеспечение влияния и лидерства	Обеспечение жизненного уровня работников и руководителей

Сегодня *авторитет знаний так же законен, как и авторитет занимаемого положения*. Специалисты, могущие принимать теоретические решения, так же важны для процветания организации, как и знающие свое дело управляющие. Пока не все осознают, сколько людей, работающих в данной организации, облечены ответственно выносить решения, влияющие на их результаты. Ведь даже мелкий администратор способен выполнять функции руководства компании – *планировать, организовывать, обобщать, мотивировать и оценивать*, но его горизонты, ограниченные в пределах своей сферы. Но есть нечто, что *объединяет руководящих работников любого уровня – все они должны быть эффективными*, отвечающими за эффективность управления своих организаций.

**Организация тождества интересов работника и руководства
при выполнении задач**

Интересы работника	Интересы предпринимателя	Специфические функции
Интерес специалиста-В1	Интерес работодателя – А1	мера стоимости Мс – В1 интенсификация И – А1
Интерес исполнителя-В2	Интерес менеджера – А2	мера результативности Мр – В2 рационализация Р – А2
Интерес как члена организации – В3	Интерес собственника организации – А3	мера участия/отчужденности Му – В3 соучастие собственника – А3
В1 – Как себя реализовать?	А1 – Что создать?	Функция тарифной системы (унифицированной) – ТС
В2 – Что теряю при этом? (свободу и т.д.)	А2 – Как создать?	Функция результирующей (контрактной) системы – КС
В3 – В каком окружении?	А3 – Для чего? (что имею от этого?)	Функция системы участия в прибылях

Управляющие любой организации постоянно сталкиваются с *такими* главными проблемами, или *обстоятельствами*, которые тормозят достижение результатов в работе: 1) *управляющий* в функциональном смысле *не принадлежит самому себе* – он – пленник своей организации во времени; 2) *управляющие* *вынуждены постоянно находиться* во «включенном» состоянии, пока не изменят ту реальность, в которой живут и работают; 3) *руководитель действует в пределах организации*, используя знания работника, его мотивацию и ориентиры в производственной цепочке; 4) *управляющий ограничен в действиях* в пределах своей организации; 5) *управляющий не может сам изменить указанные обстоятельства. Они являются необходимыми условиями его существования*; 6) *управляющий должен осознать, что не достигнет никаких результатов до тех пор, пока сознательно не научится быть эффективным, делая упор на возможности персонала, учитывать технологии, социальные взаимоотношения с подчиненными и место руководителя подразделения в организации*

Хотя нет единого стиля руководства, который был бы полностью эффективным во всех ситуациях, но видимо, *стиль руководства* следует менять в зависимости от требований конкретной ситуации. Это позволяет руководителю приспособливать стиль к конкретным людям и ситуациям.

К составляющим **организационного развития компаний** относят:

- *Организационное проектирование* через предметную область управления временем, стоимостью, риском, персоналом, контрактами, обеспечением проекта, взаимодействиями, информационными связями;
- *Организационный потенциал*, с его организационной целостностью, упорядоченностью, устойчивостью взаимодействий и организационной возможностью хозяйствования, поддерживая организационный статус;

- *Хозяйственный механизм*, отражающий хозяйствующие субъекты, хозяйственные отношения и организационное поведение людей: а) меру ответственности, мотивации, распределения, б) социально-правовые нормы, правила, в) экономическое равенство;

- Оценку деятельности через меру эффективности, результативности (экономия ресурсов функций, энергии; действенность, экономичность, качество, прибыльность, инновационность) и качества трудовой жизни.

Эффективность руководства – это категория, характеризующая оценочную потребность человека с ориентацией на успех, достижения цели и самореализацию. Эффективность – как технология оценки, применяемая в рамках организации работников умственного труда. Безусловно, для них «ум, воображение и знания есть важнейшие ресурсы, но только в сочетании с эффективностью они воплощаются в результаты. Сами по себе они лишь устанавливают планку возможных достижений³²».

Таблица 40

Формы оценки организационного развития компаний

Фазы организационного развития	Организационное проектирование	Организационное формирование	Организационное руководство
Целевая деятельность по фазам развития	Оценка и использование организационного потенциала	Обоснование и встраивание тезауруса в организацию	Обеспечение взаимодействия с внешней средой, адаптации и развития
Критерии оценки развития	Экономический выбор	Социально-экономические издержки	Трансакционные издержки. Контроллинг

Условия обеспечения эффективности руководства.

Эффективность, как категория оценки развития организации и саморазвития личности, очень важна в обеспечении ее жизнеспособности. Можно выделить *пять элементов повышения эффективности труда* работника управления (Питер Друкер). *Эффективные управляющие должны:* а) *знать, на что они расходуют свое время (регистрация ее);* б) *концентрироваться на достижениях своих организаций, т.е. на конечный результат;* в) *строить свою деятельность на преимущественных и сильных качествах себя, своих коллег и подчиненных;* г) *концентрировать свое внимание на важнейших участках для обеспечения ощутимых результатов;* д) *принимать эффективные решения на основе рациональных действий (процедур) и этики действий.* Научиться эффективно, использовать знания, умения и привычки, переходя от типичных форм, общих проблем событий к оценке граничных условий обеспечения решения.

³² Питер Ф. Друкер Эффективный руководитель. М.: ООО И.Д. Вильямс, 2008. С. 14.

5.2.3. Роль менеджера – как *организационного управленца*

Менеджмент – это:

- новый способ организации коллективных трудовых действий, конструирование организованного коллективного действия;
- совокупность искусства и науки по мотивации людей в совместной их организационной деятельности;
- искусство получать вещи через людей на основе их мотивации (побудительных мотивов, используя квалификацию, знания, талант, сотрудничество людей).

Менеджер – композитор-дирижер хозяйственной деятельности, реализует умение настраивать людей на работу. *Менеджмент* выполняет функции предпринимателя, направляя мышление и ресурсы туда, где они дадут наибольшие результаты, наибольший вклад в общественное благо.

Объектом менеджмента выступает хозяйственная организация, которая отражает *единство* семи компонентов *людей и организационного их поведения, структурного построения и процессов, организационной культуры организации и фаз ее развития, а также наличия полей ее формирования.*

Выделяют **элементы организационного менеджмента**: а) целеполагание, б) стратегия развития, в) определение работ в организации деятельности, г) обеспечение мотивации, д) оценка – контроллинг деятельности.

К функциям *процессов менеджерской деятельности относят: функция организации производства, функции маркетинга, финансов, эккаунтинга или управленческого учета, работа с персоналом, нововведения*

К **методам менеджмента** по формированию и развитию организации относят: 1) Целеполагание; 2) Организация труда, процессов, действий; 3) Мотивация деятельности и персонала; 4) Оценка деятельности; 5) Обеспечение профессионального роста и развития персонала.

К задачам менеджера всех уровней можно отнести:

Высший уровень – *Топ-менеджер организации*: – формирование миссии, политики, стандартов, структуры и системы управления; стратегический контроль; управление в чрезвычайных ситуациях; формирование кадровой политики.

Средний уровень – *Предприятие* – руководство текущей деятельностью; постановка задач подчиненным руководителем; текущий контроль производства, дисциплины; решение кадровых вопросов, (кадровая работа); содействие рационализаторству и изобретательству.

Низший уровень – *подразделение*: руководство исполнителями; организация и координация работы исполнителей; обеспечение условий выполнения задач, поставленных исполнителям; контроль соблюдения графика работы, использования оборудования и ресурсов, дисциплины, техники безопасности; поощрение и наказание подчиненных.

Топ-менеджмент – *группа высших руководителей организации, выполняющая работу, с которой другие сотрудники не справятся.*

Предназначение Топ-менеджера сводится: 1) к формулировке целей и стратегий организации, ее политика, 2) к формулированию структуры и системы управления, 3) к определению ценностей и стандартов деятельности, 4) к организации управления в кризисных ситуациях, 5) к представительству на межфирменном уровне и в госструктурах.

К организационным принципам руководителя можно отнести:

а) четкое распределение функций между участниками компании, б) руководитель – лидер, первый среди равных, в) полная ответственность и решающий голос в «своем направлении», г) совместное принятие важнейших решений после обсуждения, д) поддержание высокого уровня информационного обмена

Основные направления менеджмента в XXI веке:

1. Рациональное сочетание рынка и государственного регулирования.
2. Широкое использование стратегического планирования и управления в деятельности организаций.
3. Постоянная корректировка целей организации на изменения среды.
4. Достижение целей организации за счет оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов.
5. Разработка новых методов и приемов управления (гибкая адаптация).
6. Повышение уровня квалификации и искусства менеджеров в управлении.
7. Использование в практике управления оптимальных решений.
8. Совершенствование структур управления за счет большей децентрализации функций.
9. Постоянная забота о повышении квалификации работников организации.
10. Максимальное использование инноваций, экономико-математических методов.
11. Развитие информационных систем с учетом ИКТ (Интернет и др.).
12. Привлечение сотрудников к управлению организацией.

Настоящий Менеджер выдерживает баланс / равновесие соотношений «объемов» материальными и информационными потоками. В нормальном случае приходится иметь дело с *замещением* материальных и виртуальных *потоков*, в зависимости от того, зачем и каким образом замещен поток. Если, например, замещать товары деньгами, деньги облигациями, замещать товары неликвидом, деньги долговыми расписками, то это видимо плохо. Если же сам принцип замещения понят, то по нему все отстраивается фирменным менеджментом. Для иллюстрации радикального замещения материального потока может служить многофункциональный «интернет-бизнес».

Все это сказано о фирменном, не шаблонном менеджменте. Его нельзя ни купить, ни позаимствовать, ни нанять. Он подлежит проектированию и организации. По этой схеме: штатные/ нештатные сотрудники придумывают то доверие, приемы замещения потоков, подбирают способы их сшивки и, тем самым, проектируют и организуют себя как менеджмент фирмы.

5.2.4. Организационные процессы управленческого воздействия

Реальный опыт профессиональных управленцев, начальников структурных функциональных подразделений организаций, учреждений, предприятий ориентирован на обеспечение эффективности создаваемой ими системы управления хозяйственной деятельности. Это базируется на методологической *парадигме*³³ науки Управномики для управляющего (проектами, программами и портфелями).

Для понимания управленческих ситуаций, процессов деятельности, обоснования и выбора альтернативных вариантов принятия управленческих решений удобным инструментом служит методологическая триада «содержание – форма – цель».

Сущность организационных процессов управленческого воздействия в системах управления определяется сущностью человека по преобразованию окружающего мира. Люди используют *управленческие инструменты* (законы, принципы, подходы, методы, модели, средства, технологии, критерии, показатели и пр.) для осуществления проектов и программ преобразования.

Несмотря на разнообразие, для любой системы характерны определенные общие свойства. Можно дать следующее наиболее общее определение: **система** – это совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое. Любая система обладает следующими свойствами:

- **Целостность (эмерджентность).** Система представляет собой некоторую целостность, т.е. совокупность составных частей образует единое целое. При этом свойства системы не являются простой суммой свойств ее элементов, а представляют собой нечто принципиально иное. Целостность является наиболее важным и принципиальным свойством любой системы.

- **Наличие упорядоченной структуры.** Составные части системы расположены не хаотично, а в соответствии с некоторой структурой, т.е. каждому элементу отводится определенное место.

- **Наличие внутренних связей** между элементами системы, которые обеспечивают взаимодействие составных частей между собой, жесткость структуры и целостность системы.

Классификация систем:

1. *Физические* (реальные объекты, явления, процессы) и абстрактные (модели реальных процессов);

2. *Простые и сложные.* Признаки сложных (больших) систем: а) наличие подсистем, имеющих собственное целевое назначение, подчиненное общему целевому назначению системы; б) наличие многочисленных разнородных связей между подсистемами; в) наличие в системе элементов самоорганизации;

³³ Парадигма профессиональная (от греч. пример, образец) – исходная концептуальная схема, образ мышления, модель деятельности, этические нормы и т.п., господствующие в профессиональном сообществе.

3. Естественные и искусственные (как правило, имеют цели функционирования и управление);
4. С управлением и без управления;
5. Непрерывные и дискретные (изменения происходят не непрерывно, а в дискретные моменты времени, от случая к случаю);
6. Детерминированные (состояние можно точно предсказать) и стохастические (поведение определяется случайными событиями);
7. Открытые (взаимодействующие с внешней средой) и закрытые (изолированные от внешней среды).

К параметрам управления системой относят: 1) *Элемент* – часть системы, имеющая определенное функциональное назначение, внутренняя структура которого не рассматривается; 2) *Подсистема* – часть системы, обладающая некоторой самостоятельностью и допускающая разложение на элементы в рамках данного рассмотрения; 3) *Среда* – множество объектов вне данной системы, оказывающих влияние на систему и находящихся под ее влиянием. Среда может быть определена как для системы в целом, так и для ее подсистем и элементов; 4) *Организация* – внутренняя упорядоченность, проявляющаяся в ограничении разнообразия состояний элементов в рамках системы; 5) *Связь* – форма взаимных ограничений на поведение элементов друг на друга; 6) *Структура* – совокупность внутренних устойчивых связей между элементами системы, определяющая ее основные свойства; 7) *Свойство* – сторона объекта, обуславливающая его отличие от других объектов или сходство с ними и проявляющаяся при взаимодействии с другими объектами; 8) *Характеристика* – количественное или качественное отражение свойства элемента системы; 9) *Цель* – ситуация, которая должна быть достигнута при функционировании системы за определенный промежуток времени. Как правило, цель задается старшей системой, элементом которой является данная система; 10) *Состояние* – множество значений характеристик системы в данный момент времени; 11) *Поведение* – совокупность изменений изучаемой системы и ее реакций на внешние воздействия; 12) *Процесс* – совокупность состояний системы, упорядоченных по изменению параметра времени; 13) *Эффективность процесса* – степень его приспособленности к достижению целей; 14) *Ситуация* – совокупность состояний системы и среды в один и тот же момент времени; 15) *Проблема* – несоответствие между существующим и целевым состоянием системы при данном состоянии среды в рассматриваемый момент времени; 16) *Алгоритм функционирования* – метод получения выходных характеристик с учетом входных воздействий, управляющих воздействий и воздействий внешней среды; 17) *Качество* – совокупность существенных свойств объекта, обуславливающих его пригодность для использования по назначению; 18) *Показатель качества* – характеристика, отражающая целевую направленность процесса; 19) *Критерий эффективности* – правило выбора лучшего решения.

5.2.5. Администрирование в системе менеджмента

Сущность административного менеджмента раскрывается через классическую теорию организации и управления. Важнейшими подходами в теории организации и управления являются: а) подход с позиций выделения различных школ в управлении (научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, науки управления или количественных методов), б) процессный, системный и ситуационный подходы³⁴.

Научное административное управление было впервые изложено Ф.У. Тейлором (1856-1915 гг.) в книге «Принципы научного управления» (1911 г.). Реализация на практике основных черт научной организации управления позволили осуществить скачок в уровне производительности труда. Это достигается тем, что администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубо-практические методы, для каждого отдельного действия во всех различных разновидностях труда, применяемых в предприятии. Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего. Администрация осуществляет сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам. Устанавливается распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими. Администрация берет на себя все те отрасли труда, где она является лучше подготовленной, чем рабочие, тогда как в прошлом почти весь труд целиком и большая часть ответственности лежали на рабочих.

Эта комбинация инициативы рабочих в соединении с новыми типами функций, осуществляемых администрацией предприятия, делает научную организацию в значительной мере, превосходящей по производительности все старые системы. Возникновение школы административного управления, (классическая школа), связано с именем Анри Файоля (1841-1925 гг.). По мнению американских историков менеджмента, он является значительной фигурой в науке управления в первой половине XX века.

В XXI веке все большее значение приобретает *другая сторона деятельности администратора – функциональная*, помимо организации и решения *технических проблем*. При возникновении проблем функциональной деятельности администратора и если они внятно сформулированы, то вопрос стоит только в сроке, за который можно отыскать ее решение. При этом используются массивы книг, журналов, досок объявлений и ресурсов в Интернете. Возникающие проблемы по организации работы, сводятся к обеспечению сотрудников компании ресурсами ИТ и получении

³⁴ Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. С. 223-224. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1996. С. 65.

новых прав и полномочий на конкретный срок. Необходимы минимизация стоимостных и временных затрат при решении локальных проблем и чтобы отчеты сотрудников компании содержали достоверные и непротиворечивые данные, а они сами активно использовали возможности современных средства ИТ технологий.

Необходимость в администраторе резко возрастает с ростом числа объектов (магазинов, торговых точек, кафе и ресторанов и т.д.). На сегодня нельзя представить себе работу предприятия без администратора. Администратор отвечает за направление деятельности компании, за работу персонала. К административным методам воздействия относят: 1) регламентацию системы и процессов целеполагания при разработке, построения и реализации дерева целей организации; 2) распределение функционального выполнения содержания профессиональных операций и универсальных действий между работниками и подразделениями организационной структуры; 3) организацию построения и реализация процесса менеджмента путем последовательного объединения действий, операций, стадий, этапов, фаз и циклов; 4) выработку модели организации функционального взаимодействия в ходе разработки воздействия менеджера, 5) адаптацию модели организации функционального взаимодействия в ходе осуществления воздействия менеджера.

Большое значение приобрела сегодня категории специалиста – *«системный администратор»*. Он отвечает за работоспособность оборудования (серверов, персональных компьютеров, сетевых устройств) и программного обеспечения. Хотя системный администратор имеет дело не только с железяками и софтом, но и приобретенным опытом. Поэтому надо понимать, что *«Системный администратор занимается обслуживанием пользователей в области компьютерной техники и программного обеспечения и отвечает за работоспособность всех элементов ИТ»*.

В последнее время в недрах ИТ быстро развивается новая профессия – *специалист по обслуживанию пользователей*. Его связь с системным администратором опосредована. Системный администратор действительно и программист, и закупщик оборудования, программного обеспечения (web-дизайнер), но при этом из этого разнообразия знаний и обязанностей выступает твердый профиль Системного Администрирования (**сисадмин**).

Системное Администрирование основано на четком определении текущей структуры всех элементов ИТ организации, рассматриваемых в их взаимосвязи, а именно на архитектуре информационных технологий (ИТ). И занимается, поэтому системный администратор развитием и поддержкой этой архитектуры для соответствующей деятельности компании с учетом возможных стратегических рывков и грандиозных изменений в бизнесе.

5.2.6. Регулирование – в рациональной и оптимальной деятельности

Регулирование отражает процессы и процедуры приведения контролируемых параметров к их эталонным или желанным значениям, а также *определяет* процессы и процедуры устранения отклонений, выполняемые как отклик на факт возникновения и величину отклонений.

Регулирование обеспечивает: корректировку параметров деятельности организации на основе анализа отклонений от стандартов, корректирующее вмешательство и осуществляемое по заранее составленной процедуре. *Регулирование – система процессов приведения расхождения фактической деятельности и ее соответствие нормативно-правовой базе. В основе регулирования лежит деятельность по реализации регламентации для уменьшения уровня расхождения.*

Процессы регулирования в государственном управлении отражают не избирательный характер, а носят некий всеобщий характер *вмешательства и изменений*, где в качестве «стандартов» выступают нормативные и правовые акты (организационно-правовые барьеры, их толкование и применение).

Необходимость включения государства в регулирование экономики вызвана многими объективными причинами, связанными с несовершенством рынка, противоречиями, возникающими на нем. Рынок по своей природе не может достичь такого уровня саморегулирования, который обеспечивал бы полную занятость населения, развитие здравоохранения, всеобщего образования, строительство муниципального жилья, защиту окружающей среды и многое другое. Поэтому участие государства в решении проблем, порождаемых рынком, совершенно необходимо.

В теории и на практике *явление регулирования отражает* процессы и процедуры приведения контролируемых параметров к их эталонным или желанным значениям, а также *регулирование определяет* процессы и процедуры устранения отклонений, выполняемые только как отклик на факт возникновения и величину отклонений.

Выбор сферы регулирования. *Оценка регулирующего воздействия может применяться в отношении проектов законов, нормативных правовых актов субъекта РФ и их органов исполнительной власти по вопросам:*

- 1. Распределения ограниченных ресурсов и государственного регулирования инвестиционной деятельности;*
- 2. Реализации государственных целевых программ;*
- 3. Установления правил и порядка предоставления поддержки субъектам предпринимательской деятельности;*
- 4. Осуществления государственного контроля (надзора);*
- 5. Установления требований для целей допуска хозяйствующих субъектов к осуществлению определенных видов предпринимательской и (или) профессиональной деятельности;*
- 6. Предоставления государственных услуг субъектам предпринимательской и (или) инвестиционной деятельности.*

Полномочия субъектов РФ, в отношении которых может проводиться процедура оценки регулирующего воздействия, отражены в нормативно-правовых документах страны. Обозначенная сфера может быть расширена с учетом местных особенностей регулирования, исходя из существующих приоритетов социально-экономического развития субъекта РФ, планов законотворческой деятельности и т.д. В Российской Федерации оценка регулирующего воздействия на федеральном уровне стала применяться на постоянной основе с 2010 г. До этого момента оценка эпизодически проводилась отдельными органами исполнительной власти по отдельным проблемам и проектам нормативных правовых актов. При принятии решения о месте оценки регулирующего воздействия в процессе подготовки нормативных правовых актов, необходимо определить стадии жизненного цикла проекта нормативного правового акта, на которые распространяется механизм оценки регулирующего воздействия.

Применение оценки регулирующего воздействия (ОРВ) позволяет значительно повысить результативность и эффективность регулирования. При этом, *результативное* регулирование есть такое регулирование, которое позволяет достигнуть поставленных целей. *Эффективным* регулированием является, если эти цели достигнуты при минимально возможных издержках. Конкретно ОРВ позволяет: а) *снизить издержки* субъектов предпринимательской и иной деятельности, других заинтересованных лиц по выполнению установленных требований; б) *обеспечить экономию бюджетных средств*; в) *снизить риски возникновения коррупции*; г) *улучшить деловой климат и повысить инвестиционную привлекательность* страны или региона; д) *повысить доверие граждан и бизнеса* к принимаемым государством решениям.

При подготовке решения о внедрении процедуры оценки регулирующего воздействия в процесс принятия решений в субъекте РФ определяют:

- *схему оценки регулирующего воздействия;*
- *процедуру оценки регулирующего воздействия между участниками:*
 - а) органы исполнительной власти – разработчики НПА, б) контрольно-экспертный органы – проверка качества ОРВ, в) общественные и экспертные организации – публичные консультации;
- *участников законотворческого процесса (субъекты законодательной инициативы), включенные в систему оценки регулирующего воздействия;*
- *сферу распространения оценки регулирующего воздействия и состав актов (правоотношений), подпадающих под процедуру оценки;*
- *последовательность процедур и место оценки регулирующего воздействия в законотворческом (нормотворческом) процессе.*

Выбор участников законотворческого процесса (субъектов законодательной инициативы), включенных в систему оценки регулирующего воздействия, может осуществляться с учетом оценки готовности органов исполнительной власти к применению ОРВ.

2.5.7. Процессы манипуляционных воздействий

Манипулирование – вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению намерений у другого человека, не совпадающих с его актуальными существующими желаниями.

На практике часто встречаются ситуации, когда в силу условий решения стоящей перед управляющей системой задачи она оказывается не совместимой с целями участников. Это обусловлено корыстной направленностью целей управляющей системы и неразрешимостью противоречий внутри управляемой системы. При этом субъект управления прибегает к приему, именуемому манипулированием, и не просто управляет, воздействуя на объект, но полностью его игнорирует, пренебрегает его интересами.

В манипуляциях объект управления (человек) начинает рассматриваться только как объект управления. *Ценность и значение человеческой личности сводится манипулятором к полезности с позиции собственных сиюминутных задач.* По содержанию манипулирование – форма управления, где игнорируются собственные цели и интересы объекта управления. Они могут игнорироваться полностью или признаваться формально (фиктивно) при принятии управленческих решений, не принимая в расчет составляющих цель управления. По форме манипулирование – это социально-психологическое воздействие, обман, мошенничество, построенное на фиктивном признании интересов партнера.

Объясняя причины манипуляции, можно отметить, что первой причиной является **недоверие** (как к себе, так и к другим), т.е. когда человек полностью не уверен в себе, он и начинает манипулировать. Второй причиной можно считать **любовь**, как форма принятие человеком самого себя, каков он есть, не лучше и не хуже. В жизни почти каждый считает, что чем он совершеннее и лучше то, тем более будет он любим. Эта желание быть лучше, идеальнее ведет человека в объятия манипулятора, а тот приобретает полную власть над этим человеком. Третьей причиной манипуляции считать, что если человек не может и не хочет контролировать ситуацию и смотреть в лицо фактам, то он подвержен **риску при неопределенности ситуации**. Такой человек, осознавая непредсказуемость своей жизни, превращается в корабль, плывущий по течению или по волнам. Четвертая причина манипуляции – **страх** и связанные с этим различные затруднительные положения. Пятая причина – те **правила и аксиомы**, которые человек приобретает опытным путем и с которыми затем сверяет свои действия. Одно из таких ложных правил – это то, что нам необходимо получить одобрение всех и каждого. Как и это правило, многие из таких аксиом и правил оказываются неверными и впоследствии портят нам жизнь.

В целом основными причинами манипулирования можно считать:

- вечный человеческий конфликт между опорой на себя и опорой на внешнюю среду. Это проблема доверия себе и доверия другим людям;

- не понимание истинной сущности познания человека через *любовь*, ведь многие люди не знают, как любить. Манипулятор часто пытается заменить любовь властью над другим человеком и безнадежно проигрывает вне зависимости от того, получается у него это или нет;

- современный человек чувствует себя беспомощным из-за наличия больших *рисков и неопределенности воздействий* вокруг нас;

- присутствие страха перед затруднительным положением;

- условие потребности получать одобрение от каждого встречного и поперечного. Это личность не правдивая и не честная, а пытающаяся угодить всем и каждому.

Манипулятор относится к людям как к вещам, но и сам при этом становится вещью. Бизнесмен, видящий в людях лишь свою будущую прибыль, неизбежно овеществляет их. Невозможно относиться к каждому своему потребителю как к уникальной личности. Но обезличивание любого человека, даже если он ваш клиент, ненормально. В этом-то и заключается главная беда и главная проблема деловых людей, людей бизнеса.

Манипуляции на работе – явление обычное, как ни печально это признавать. Существует мнение, что чаще всего к интригам и манипуляциям прибегают сотрудники, настойчиво стремящиеся сделать карьеру или сохранить занятые позиции. Иными словами, **манипуляторы** – это те, кто наступает, добиваясь тех или иных преимуществ и выгод, либо те, кто защищается и просто пытается выжить.

Формы манипулирования: афера, махинация, мошенничество, интриги, мистификация, провокация для многих служб и лиц. Например, для дипломатии, контрразведки – это нормальная форма деятельности.

Проблема манипуляций обычно окружена завесой тайны и нередко вызывает осуждение и внутренний протест. Но страдает от манипуляторов в большинстве случаев именно те, кто исповедует «страусинную политику», не желая разобраться в проблеме. Поэтому очень полезно изучать механизм манипуляций, чтобы защититься и стать неуязвимым для психического воздействия. Когда организация останавливается в своем развитии, то пышным цветом расцветают манипуляции и интриги.

Манипуляция возможна в условиях, когда нельзя открыто переиграть или подавить противника. Надо заняться поиском слабых звеньев в работе противника, затем настроить против него руководство, т.е. создать враждебную ему среду, а затем дискредитация противника в глазах руководства.

Жертва часто ведет себя наивно, не замечая действий манипулятора, и сосредоточена на собственных проблемах, будь то работа или личная жизнь.

Чем меньше у манипулятора ресурсов, тем интенсивнее его действия. Переноса ответственность на других, манипулятор уменьшает накал своей внутренней борьбы. Если субъект выговориться (например, написав в редакцию), то он разделяет ответственность уже с десятками тысяч читателей. Главным манипулятивным приемом является игра на слабостях жертвы.

Методы аргументирования и манипуляции при ведении бесед и переговоров. Цели аргументации определяются: во-первых, критической проверкой излагаемых положений и фактов собеседниками; во-вторых, устранить и смягчить противоречия при взаимообменах мнениями; в-третьих, изменить сформировавшееся мнение (позицию); в-четвертых, формирование предварительного мнения; в-пятых, занять определенную позицию по данным проблемам.

Аргументирование – наиболее трудная фаза беседы, она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, но при этом мы во многом зависим от собеседника. Желательно заранее представить себе ход аргументирования через процессы *доказательности аргументации и контраргументации*. К первым можно отнести процессы оценки: 1) точности наших сведений, 2) верности наших заключений, 3) выявление противоречий в нашей аргументации, 4) доказательная наша база – примеры, методы сравнения и т.д., 5) возможные возражения и доводы собеседника. Ко вторым можно отнести: 1) возможность оспорить факты или предположения, 2) выявление ошибочного заключения, 3) нельзя ли загнать собеседника в тупик вопросами, 4) используются ли спекулятивная технология аргументирования, 5) не проявляются ли противоречия в логике или содержании аргументирования.

*Мелочи, имеющие решающее значение при аргументировании*³⁵:

- оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;
- способы и темпы аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника;
- вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику, так как это, особенно при длительных контактах, окажется для нас же намного выгоднее;
- приспособить аргументы к личности нашего собеседника;
- избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание;
- попытаться как можно нагляднее изложить собеседнику свои доказательства, идеи и соображения.

В аргументировании выделяют две основные конструкции: – это доказательная аргументация, когда хотят что-то доказывать или обосновывать и это контраргументация, с помощью которой опровергаются тезисы и утверждения собеседника.

Для обеих конструкций применяют одни и те же основные приемы, которые состоят: а) в тщательном изучении всех факторов и сведений, которые будут использованы в ходе аргументирования; б) исключении возможных противоречий и в формулировке ясных, логичных заключений.

³⁵ Милич П. Как проводить деловые беседы: Сокр. Пер. с серб.-хорв. М.: Экономика, 1987. С. 82.

5.3. Процессы развития организации: эффективность и результативность

Целью управляющей деятельности является обеспечение Эффективности и результативности этой деятельности. *Цель* экономической деятельности – это удовлетворение *практически неограниченных потребностей* людей при *ограниченных ресурсах*, которыми они располагают в виде труда, природных богатств и ранее произведенного оборудования с учетом их ограниченных технических знаний.

Роль экономиста состоит не в определении целей, которые общество должно ставить перед собой, а в указании на то, совместимы ли преследуемые цели друг другу и являются ли применяемые средства действительно наиболее подходящими для достижения этих целей

Анализ условий максимальной эффективности содержит два аспекта: поиск условий, характеризующих любое состояние максимальной эффективности, и поиск процедур (т.е. правил поведения), позволяющих реализовывать такие состояния. В жизни нет «единственного» состояния, а существует бесконечное число состояний максимальной эффективности.

«Эффективность» любого вида человеческих усилий связана:

а) с производством необходимых людям (обществу) материальных, социальных, духовных и даже политических *продуктов*;

б) с потреблением продуктов, т.е. с использованием для реального удовлетворения личных, общественных потребностей, когда в процессе их можно определять смысл и предназначение *результата производства* (продукта) и его роль в развитии жизнедеятельности людей»;

в) с упором на то, *что производит продукт* при его потреблении, какую он принесет *пользу* для человека, для общества с точки зрения их существования и развития. Именно понятие «польза» очень важно для описания количественными и качественными показателями. Но сделать описание пользы трудно из-за различий в культуре, традиций, обычаев, климатических условий жизнедеятельности, уровня благополучия и развития людей и многих других требований к полезности продукта.

Содержание эффективности деятельности всегда отражает:

- соотношение между результатами, фактически полученными с помощью имеющихся ресурсов, и максимальными результатами, которые можно было бы получить с их помощью (Г. Саймон);

- условия, когда существующий набор стимулов и ограничений способен продуцировать экономический рост так, чтобы в обществе возникали стимулы к созданию и закреплению эффективных прав собственности (по Д. Норт);

- образ действия как результат действенности и ценности, который создает уверенность в том, что желаемый результат будет получен, а ограничения преодолены (по Р. Акофу);

- меру того, насколько организации приблизились к цели, образ действий, способствовавших достижению целей, насколько решения увеличили вероятность достижения цели и т.д.

- преимущество, создаваемое за счет организации и управления перед рынком с учетом ограничений среды и действий других организаций.

Сущность и роль **эффективности управления** всегда:

- отражается **через** основной показатель совершенства управления, через сопоставления результатов управления и ресурсов, затрат;

- носит коллективный, общественный характер и во многом зависит от сознания, поведения и деятельности субъектов управления.

- должна содержаться в системе «*субъект управления – взаимодействия – управляемые объекты*»;

- измеряется, оценивается по состоянию *производительности, результатам и качеству* функционирования в структуре, объему и актуальности производимых и потребляемых ими материальных, социальных и духовных продуктов;

- раскрывает реальный вклад *субъектов управления* в жизнедеятельность людей, общества, позволяет фиксировать результаты управления, должна давать им адекватную оценку и соотносить их с потребностями и интересами людей, общества.

Таблица 41

Повышение эффективности труда управляющих³⁶

Основные элементы	Эффективные управляющие
1. Умение контролировать свое время	- должны знать, на что они расходуют свое время
2. Умения концентрироваться на достижениях, выходящие за рамки своих организаций.	- должны быть нацелены на конечный результат.
3. Нельзя начинать работу с решения нереальных на данный момент задач. Не надо опираться на то, что ненадежно	- строят деятельность на преимущественно сильных собственных качествах и коллег, подчиненных, обязаны отыскивать положительные моменты в конкретных ситуациях.

Окончание табл. 41

4. Умение устанавливать приоритетные направления работ и не отклоняться в их выполнении	- все внимание на важнейшие участки заданий, что приносят ощутимые результаты. Пустая трата сил и времени приводит к самым отрицательным результатам.
5. Умение принимать решения, руководствуясь стратегией, а не сиюминутными тактическими соображениями.	- должны принимать эффективные решения на основе системности и проходить в нужной последовательности выполнения задания.

Виды эффективности управления:

- *Техническая эффективность* – производительность, результаты и качество функционирования технических систем;

³⁶ Питер Ф. Друкер

- *Организационная эффективность* – отдача организационных мероприятий по координации, комбинации методов, действия формально-неформальных соотношений, реализации организационного потенциала и др.;

- *Экономическая эффективность* – измерение и оценка затрат на организацию и функционирование субъекта управления при решении конкретных задач;

- *Социальная эффективность* – социальный эффект воспроизведения итогов функционирования всех стадий процессов организации жизнедеятельности;

- *Источники, факторы эффективности управления* – кадровые (качество персонала), социальные, идеологические, психологические, педагогические.

Показатели экономической эффективности управления

Обобщающие: Доходы компании и прибыль, Затраты на содержание аппарата управления,

Частные показатели: доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат компании, доля численности управленческих работников в общей численности работающих, норма управляемости (число работников на одного управленца, снижение трудоемкости обработки управленческой информации, сокращение управленческого персонала, сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет организации труда и автоматизации.

Оценка эффективности управления в области менеджмента

1. Коэффициент экономической результативности управленческой деятельности $K_{эд}$ – соотношение дохода за год к издержки на производство.

2. Коэффициент уровня организации производства K_o – соотношение длительности произв. цикла к длительности одного оборота в среднем.

3. Коэффициент рентабельности производства и реализации K_p – соотношение чистого дохода к объему реализованной продукции.

4. Коэффициент маневренности K_m – соотношение стоимости оборотного капитала среднегодовой к стоимости собственного капитала.

5. Коэффициент рентабельности K_p – соотношение суммы прибыли к годовым производственным издержкам,

6. Коэффициент накопления $K_{на}$ – соотношение первоначальной стоимости основных фондов к сумме амортизационных отчислений.

Показатели социальной эффективности управления

Обобщающие: степень выполнения заказов потребителей, доля объема продаж фирмы на рынке.

Частные показатели: своевременность выполнения заказа, полнота выполнения заказа, оказание дополнительных услуг, послепродажный сервис и др.

Критерии измерения эффективности: 1) Действенность, 2) Экономичность, 3) Качество, 4) Прибыльность, 5) Производительность, 6) Качество трудовой жизни, 7) Инновационность (Д. Синк).

Таблица 42

Элементы эффективности и результативности деятельности ХО

Эффективность: Элементы обеспечения	Результативность: Элементы обеспечения
1. Система 2. Структура 3. Состав элементов 4. Стратегия. 5. Стратегическое мышление 6. Совместные ценности 7. Символика поведения	1. Среда 2. Состав систем (компонентов) 3. Декомпозиция 4. Диверсификация 5. Синергизм 6. Совокупность миссии (целевая миссия) 7. Сословно-гражданская культура
Критерии эффективности	Критерии результативности
1) Экономия живого труда (времени) 2) Экономия прошлого труда (материалы) 3) Экономия будущего труда (потенциал) 4) Экономия функций (оптимальность) 5) Формирование рациональной структуры 6) Экономия энергии	1) Действенность; 2) Экономичность; 3) Качество; 4) Прибыльность; 5) Производительность; 6) Качество трудовой жизни; 7) Инновационность – освоение новшеств

Критерии результативности «образцовых компаний»:

1. Ориентация на действия, на достижение успехов (сделать это, решить то, проверить это и т.д. по Т. Питерс, Р. Уотерман).

2. Лицом к потребителю – уважение покупателей через качество, надежность продукции, сервис и учет мнения потребителей

3. Самостоятельность и предприимчивость, поддержка лидерства и новаторства; ориентация на нововведение является доминирующей

4. Производительность – от человека. Каждый работник – источник идей и действий, а не просто как действующая пара рабочих рук

5. Связь с жизнью, ценностное руководство – опора на традиции и философию организации; познание производства по ценностным критериям организации

6. Верность своему делу и доскональное знание своего дела.

7. Простота формы, скромный штат управления: оргструктуры гибки и подвижны, а внутренние структуры просты и понятны.

8. Свобода и жесткость одновременно: централизация, децентрализация.

Сравнительная оценка эффективности и результативности управления:

Показатель эффективности – эффективность управления, результативность управления удельные управленческие затраты;

Показатели результативности: – рост (прирост) производительности, соотношение темпов прироста производительности труда и фондовооруженности, рост конкурентоспособности компании.

Элементы повышения эффективности труда работника управления
(Эффективные управляющие)

1. *Управляющие должны знать, на что они расходуют свое время* – Умение контролировать свое время является важнейшим элементом производительной работы.

2. *Управляющие концентрируются на достижениях, выходящие за рамки своих организаций* – следует быть нацеленными не на выполнение работы как таковой, а на конечный результат.

3. *Управляющие строят деятельность на преимущественных, качествах собственных, руководителей, коллег и подчиненных* – обязаны отыскивать положительные моменты в конкретных ситуациях, убирая ненадежных.

4. *Управляющие концентрируют свое внимание на важнейшие участки, где исполнение заданий принесет ощутимые результаты* – учится устанавливать приоритетные направления работ и не тратить сил и времени попусту.

5. *Управляющие должны принимать эффективные решения* Нужно руководствоваться верной стратегией, а не сиюминутными тактическими соображениями.

Результаты теории максимальной эффективности Мориса Алле:

- *М. Алле дал* наиболее общее и строгое доказательство эквивалентности состояний макс эффективности и равновесия в рыночной экономике;

- *выдвинул* – исходя из теоретических положений, систему правил, способных привести экономику к состоянию максимальной эффективности;

- *сформулировал* – «золотое правило накопления, что обеспечивает максимальную продуктивность капитала и максимальный реальный доход на душу населения;

- *разработал* оригинальную – «наследственную и релятивистскую» – теорию денежного обращения, подтверждаемую эмпирическими проверками;

- *выдвинул* «общую теорию излишков», ввел понятие «экономика рынков», с ее множественностью рынков и систем цен как наиболее адекватное отражение реальной экономической динамики;

- *доказал* неэффективность систем централизованного управления экономикой и предложил целостный пакет реформ для перехода от централизованной к рыночной экономике.

Ключевые понятия

Упраномика, управляющее формы воздействия:

- *методы правленческого воздействия* – формирования имиджа власти, финансового обеспечения власти, обеспечения кадрового состава и кадровой политики, метод стратегического мышления, методы обладания интуицией;

- *методы руководства компаний* – формирования власти и властных отношений, формирования форм влияния и коммуникативности, лидерства, формирования делового стиля руководства, организационной культуры;

- *методы менеджмента в компаниях* – реализации форм целеполагания, формирования систем организации процессов труда, реализации форм мотивация деятельности персонала и служб, формирования оценки деятельности служб и персонала; реализации форм обеспечения профессионального роста и развития персонала;

- *методы управления в компаниях* – экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические, идеологические и правовые методы управления;

- *методы административного воздействия* – административных процедур, распорядительского воздействия, административной ответственности и взысканий, дисциплинарной ответственности и взысканий, контрольно-надзорных процедур и метод разработка рациональной системы управления организации (структуры);

- *методы регулирования процессами и потоками* – рациональности, оптимальности, действенности (своевременности), детерминированности, стохастический эвристический и метод прогнозный;

- *методы манипулирующего воздействия* – скрытого социально-психологического (подсознательного) воздействия; программирование мыслей, намерений, чувств, установок поведения; разработки целенаправленного стимула для побуждения к реакции; метод формирования сознательного искажения информации, метод преднамеренного несоблюдения договоренностей.

Административное воздействие, административный менеджмент, регулирующее воздействие, сущность и система административного менеджмента.

Сущность манипулирования, основные причины манипулирования, формы манипулирования.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой управляющий базис воздействия?
2. Какая сущность категории «управляющий», «руководитель», «управленец», «менеджер»?
3. Что представляет собой наука «упраномика», ее особенности и базис?
4. Что такое организация и какие основные свойства ее в обществе?
5. Что такое функциональное управление и организационное управление?
6. Что представляет собой *организационное воздействие и его формы*?
7. Что такое административное воздействие и чем оно характеризуется?
8. Что такое эффективность управления организации?
9. Какие классы организаций и их признаки вы знаете?
10. Какие факторы определяют выбор форм воздействия у управляющих?
11. Перечислите основные сферы правленческого воздействия.
12. Перечислите основные свойства и методы руководящего воздействия.
13. Перечислите основные свойства и методы менеджерского воздействия.
14. Перечислите основные свойства, методы управленческого воздействия.
15. Перечислите свойства и методы административного воздействия.
16. Перечислите основные свойства и методы регулирующего воздействия.
17. Перечислите свойства и методы манипулирующего воздействия.
18. Перечислите категории людей, отношения между которыми характеризуют поведение организации.
19. Опишите основные черты эффективности правления компанией.
20. Перечислите основные критерии эффективности воздействия.
21. Перечислите основные критерии результативности воздействия
22. Что определяет лидерство руководства в развитии компании?
23. Какова роль управляющих в обеспечении стратегического развития?
24. Какова роль науки упраномики в оценке *видов воздействия и объектов преобразований*?
25. Покажите роль и особенности форм воздействия – *регулирование и манипулирование* в системе эффективности и результативности.

Вместо заключения: контраверсии НВИ

1. *Технологию, создающую возможности, в менеджменте* можно рассматривать как использование ее для достижения желаемых состояний путем конструирования и использования ориентированного объекта управляющего воздействия (хозяйственная организация – фирма и т.д.). Он выполняет, откликается и действует на основе решений и команд субъекта воздействия (менеджера) – *«организационное управление для себя»*³⁷.

Менеджмент можно рассматривать как технологию, обеспечивающую и улучшающую сопряженные коллективные действия при сохраняющейся свободе индивидуальных решений, когда для каждого участника коллективные действия являются средством и условием достижения частных целей – *«организационное управление для других»*.

Менеджмент можно рассматривать как технологию конструирования «целенаправленных» условий деятельности через *организационные формы* путем введения и поддержки правил и контрактов с контролируемыми характеристиками и последствиями соответствующего (или нет) им поведения – *«организационное управление средой действий»*.

Единственность форм и методов управляющего воздействия (правление, руководство, менеджмент, управление, администрирование) невозможна. Конкретный индивид в конкретных обстоятельствах воздействует (одновременно или последовательно) в своем личном интересе, в интересе других и управляющим воздействием формирует «окружения» своих и чужих действий, своего и чужого поведения.

2. Потребность в *управляющем воздействии* возникает как следствие связанности, системности решений, действий, поведения при движении к частной выгоде, которая может быть получена только с учетом, включением усилий других и в разделенном мире хозяйственной деятельности, требующем координации.

3. Потребность в *управляющем воздействии* реализуется как *организация*, но это не значит, что управляющее воздействие служит организации.

4. Организации можно рассматривать как поле воздействия и как инструмент, средство разрешения целей менеджмента, выполнения поставленных управляющих задач.

5. Результаты управляющего воздействия оцениваются по состояниям организации, но воздействие реализует свои цели на основе своих интерпретаций, а не некие цели организации. Внешняя среда влияет на решения и цели управляющего воздействия, а не организации.

³⁷ Тематика исследования опиралась на опыт Г.Г. Кириллова «Конструируем управление», 2004 С. 242.

Список литературы

1. Атаманчук Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность: Уч. пос. М., 2006. 342 с.
2. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. М.: Финансы, 2003, 496 с.
3. Борисова Л.Г. Организационный дизайн: современные концепции управления: Уч. пос. М.: Дело, 2003.
4. Булкин Б.Е. Организационное поведение: Учеб. Пос. СПб.: СЗГУ, 2000. 166 с.
5. Веснин В.Р. Теория организации: учеб. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. 272 с.
6. Верзух Эрик Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА.: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 480 с.
7. Джонс Дж.К. Методы проектирования. М.: Мир, 1986. 326 с.
8. Джордж Дж., М., Джонунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. Пос.: Пер. с англ.. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2003.
9. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пос. М.: ЮНИТИ, 1999. 472 с.
10. Лещева И.А., Страхович Э.В. Основы управления проектами: Учеб. пос. СПб.: Высшая Школа менеджмента, 2011.
11. Мескон М., Альберта М. и Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1996. 509 с.
12. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 1998. 336 с.
13. Михеев В.Н. Живой менеджмент проектов. М.: Эксмо, 2007. 480 с.
14. Некрасов В.И. Теория организации. Учеб.-метод. Пос. Ижевск: Изд. УдГУ, 2006. 137 с.
15. Некрасов В.И. Организационные процессы управленческой деятельности: Уч.-метод. Пос. Ижевск: ИЭиУ УдГУ, 2010. 124 с.
16. Некрасов В.И. Основы теории управленческой деятельности: методология управляющего воздействия. Учеб. пос.-Ижевск: Изд. УдГУ, 2016 – 162 с.
17. Общероссийский классификатор организационно-правовых форм. М.: Изд-во ПРИОР, 2000. 16 с. (с измен. 1.03.2012).
18. Питер Ф. Дракер Эффективный руководитель. М.: ООО И.Д. Вильямс, 2008. С. 14.
19. Романов В.С. Классификация рисков: критерии и принципы. URL: www.aup.ru.
20. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. С. 223-224.
21. Харпер-Смит Управление проектами: Пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 2011. 240 с.
22. Швеи С.К. Введение в корпоративный риск-менеджмент.
23. Шорохов Ю.И. и др. Организационное поведение: Учеб. Пос. М.: ПЕР СЭ, 2000. 128 с.

Владимир Иванович Некрасов

**ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
ТЕКТОНОМИКИ:**

методология организационного построения,
проектирования и поведения

Учебно-методическое пособие

Авторская редакция

Подготовка к изданию: Кононыхиной М.Д., Кричмар В.В.

Подписано в печать 06.07.2017 г. Формат 60х84/16.

Отпечатано на ризографе.

Уч. изд. л. 12,84. Усл. печ. л. 9,63.

Заказ № 715. Тираж 50 экз.

Издательский центр «Удмуртский университет»
426034, г. Ижевск, ул. Университетская, д. 1, корп. 4.
Тел. / факс: +7(3412)500-295 E-mail: editorial@udsu.ru

Издательство Института экономики и управления ФГБОУ ВО «УдГУ»
426034 г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4.